



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Evaluation of the Employee Training and Development System in a Selected Company

Student: Bc. Zuzana Chytilová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Chytilová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Evaluation of the Employee Training and Development System in a Selected Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metody a techniky zpracování
  3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  4. Charakteristika společnosti
  5. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.  
WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd ed. London: Sage Publications, 2016. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*




---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne : 26.4.2019

  
-----  
Bc. Zuzana Chytilová

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce **prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi**, CSc. Dále bych chtěla vyjádřit poděkování personálnímu manažerovi zkoumané organizace za možnost realizace mého výzkumu, za poskytnutí materiálů a za čas, který mi věnoval při konzultacích.

Závěrem děkuji všem zaměstnancům, kteří ochotně vyplnili dotazník a bez kterých by výzkum nemohl být zrealizován.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>6</b>
2.1	Metody zpracování.....	6
2.1.1	Analýza .....	6
2.1.2	Komparace.....	6
2.1.3	Syntéza .....	6
2.1.4	Dedukce.....	7
2.1.5	Indukce .....	7
2.1.6	Kompilace .....	7
2.1.7	Dotazování.....	7
2.2	Metodika a techniky zpracování .....	8
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>11</b>
3.1	Definování pojmů personální řízení, lidský kapitál, zdroje a potenciál .....	11
3.1.1	Personální řízení.....	11
3.1.2	Lidský kapitál .....	11
3.1.3	Lidské zdroje.....	13
3.1.4	Lidský potenciál .....	13
3.2	Učení, vzdělávání a rozvoj.....	13
3.2.1	Učení se.....	14
3.2.2	Kolbův cyklus učení .....	15
3.2.3	Vzdělávání .....	16
3.2.4	Rozvoj zaměstnanců .....	17
3.2.5	Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem .....	17
3.3	Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	18
3.3.1	Identifikace potřeb vzdělávání a definice cílů .....	19
3.3.2	Plánování vzdělávání.....	21
3.3.3	Realizace vzdělávacího procesu .....	22
3.3.4	Hodnocení efektů vzdělávání .....	23
3.4	Metody vzdělávání .....	24
3.4.1	Metody vzdělávání využívané na pracovišti: .....	25
3.4.2	Metody vzdělávání využívané mimo pracoviště .....	27
3.5	Trendy ve vzdělávání a rozvoji .....	29
3.6	Měření efektivity vzdělávacích a rozvojových programů .....	30
3.6.1	Kirkpatrickův model .....	30
3.6.2	Phillipsův model .....	33
3.7	Účastníci procesu vzdělávání a rozvoje .....	33
3.7.1	Jednotlivé funkce účastníků procesu vzdělávání a rozvoje.....	33
3.8	Bariéry vzdělávání .....	35
3.9	Motivace ke vzdělávání .....	35
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>37</b>
4.1	Historie společnosti ABX a.s.....	37
4.2	Hodnoty a priority společnosti.....	38
4.3	Cíle společnosti.....	39
4.4	Sídlo společnosti.....	39
4.5	Ochrana životního prostředí .....	40
4.6	Havárie a jejich prevence .....	41

<b>5 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>42</b>
5.1 Popis systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti.....	42
5.1.1 Účel vzdělávání.....	42
5.1.2 Postup plánování vzdělávacích procesů v ABX a.s. – Vzdělávací plán.....	43
5.1.3 Oblasti vzdělávání ABX a.s. ....	44
5.1.4 Stanovení způsobu výuky.....	48
5.1.5 Postup realizace vzdělávací akce, požadavek a hodnocení .....	49
5.1.6 Vymezení pravomocí a odpovědností .....	51
5.1.7 Pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků .....	51
5.1.8 Vzdělávání v dceřiných společnostech ABX Group .....	51
5.1.9 Vzdělávání s podporou Evropské unie a jejích programů .....	52
5.2 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	53
5.2.1 Identifikace stávajících THP pracovníků.....	53
5.2.2 Vnímání aktuálního vzdělávacího systému pracovníky.....	56
5.2.3 Preference jednotl. oddílů vzdělávacího systému společnosti z pohledu pracovníků.....	61
5.2.4 Spokojenost THP pracovníků se vzdělávacím systémem.....	63
5.2.5 Hodnocení samotného procesu vzdělávání na základě zjištěných výsledků .....	67
5.3 Swot analýza.....	72
 <b>6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>74</b>
6.1 Současné efektivní oblasti vzdělávacího systému firmy.....	74
6.2 Návrhy na změny s vysokou prioritou důležitosti.....	75
6.2.1 Větší množství praktického zaměření v rámci školení.....	75
6.2.2 Větší spoluúčast zaměstnanců během vzdělávání.....	76
6.2.3 Snaha udržet si stávající zaměstnance .....	76
6.3 Návrhy na změny se střední prioritou důležitosti .....	77
6.3.1 Zvýšení množství neodborných kurzů .....	77
6.3.2 Vyšší informovanost .....	77
6.3.3 Přenastavení hodnotícího formuláře do elektronické formy .....	78
6.3.4 Soustředění se na vzdělávání přímo ve společnosti .....	78
6.4 Návrhy na změny s nízkou prioritou důležitosti .....	78
6.4.1 Zaměření se větší mírou na osobní růst.....	78
6.4.2 Proces vzdělávání převážně během pracovní doby.....	78
 <b>7 ZÁVĚR.....</b>	<b>80</b>
 <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
<b>PŘÍLOHY</b>	



# 1 Úvod

Vzdělávání je celoživotní proces, který člověka provází na každém kroku, ať už se jedná o naučení běžných dovedností tak také těch životně nezbytných. Bez vzdělávání není možné prakticky existovat. Proces vzdělávání je nekončící proces, neustále je v čem se zdokonalovat, popřípadě co nového se naučit, aby se pro nás stal život jednodušším. Jak praví nejznámější české přísloví: “žádný učený z nebe nespadl” proto je vzdělávání obecně hodnoceno, jako klíčový faktor pro úspěch jak v osobním životě, tak v tom pracovním.

Téma vzdělávání bylo vybráno z důvodu aktuálnosti tématu a jeho důležitosti v podnikové sféře. Kvalitně nastavený systém vzdělávání je silnou zbraní každé společnosti, umožňuje mít konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Kvalitně vzdělaní zaměstnanci jsou neocenitelným zdrojem pro udržení významného postavení společnosti na trhu. Z důvodu zachování anonymity společnosti, byl název společnosti nahrazen fiktivním názvem a to ABX, a.s.

Zvolená společnost ABX a.s. si plně uvědomuje, že se v rámci vzdělávání a rozvoje jedná o důležitý stavební kámen pro jejich fungování a staví právě systém vzdělávání mezi své hlavní priority a je ochotna do něj i patřičně investovat. Bohužel, jak už tomu většinou v životě bývá každá věc má své pro a proti, hrozí zde situace, kdy společnost investuje do lidského kapitálu většinu finančních prostředků, a takto vzdělaný a kvalifikovaný zaměstnanec společnost opustí a odnese si získané znalosti do jiné společnosti. Z tohoto důvodu je strategickým cílem nejen kvalitně nastavený a efektivní systém vzdělávání a rozvoje ale také péče o potřeby zaměstnanců, aby došlo ke spokojenosti jak celé organizace tak samotných zaměstnanců.

Tato diplomová práce se zaměřuje na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti ABX a.s., kde se bude zjišťovat, zda je systém vzdělávání dobře nastaven a jaké jsou možnosti k jeho zlepšení. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, část teoretická a část praktická. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, související se systémem vzdělávání a rozvoje a praktická část obsahuje stručnou charakteristiku společnosti ABX a.s, dále popis jejího systému vzdělávání a rozvoje. Následuje popis realizace výzkumu, založeného na metodě dotazování. Cílem výzkumu je zhodnotit systém a stanovit závěry a výsledky, díky nimž bude možné sestavit případné návrhy a doporučení pro společnost ABX a.s.

## 2 Metody a techniky zpracování

Tato kapitola je věnována metodám a technikám zpracování, jež poslouží ke zhotovení této diplomové práce, pomůžou nám analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje ve zvolené organizaci a následně stanovit vhodné návrhy a doporučení, která pomohou přispět k udržení, popřípadě ke zlepšení aktuálního stavu. Jsou zde popsány metody, které budou uplatňovány při řešení hlavního cíle práce.

### 2.1 Metody zpracování

#### 2.1.1 Analýza

Z řec. *ana-lyó* čili rozvazovat, rozebírat. Během analýzy dochází k dekompozici celku na elementární části. Stručně řečeno se jedná o proces reálného či myšlenkového rozkladu zkoumaného objektu (jevu, situace) na dílčí části, které se stávají předměty k dalšímu zkoumání. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti. (např. rozbor procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jeho jednotlivých fází, rozdělení řízení lidských zdrojů na jednotlivé dílčí oblasti a dílčí činnosti.)

#### 2.1.2 Komparace

Komparace (z lat. *comparare*, srovnávat) je srovnávání teoretických a praktických znalostí, přístupů, názorů. Komparace je základní metodou hodnocení. Srovnávací metody lze využít jak při získávání poznatků, tak při jejich zpracovávání.

#### 2.1.3 Syntéza

Z řeckého *syn-thesis*, skládání. V procesu syntézy dochází k myšlenkovému spojení poznatků získaných analytickými metodami v celek (např. na základě získaných výsledků vycházejících z analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou vyvozeny závěry pro celou danou oblast. Syntéza je základem pro pochopení vzájemného vztahu jednotlivých jevů. Objasňuje nové nebo dříve nedefinované vztahy a zákonitosti.

#### **2.1.4 Dedukce**

Z latinského (*deductio* - odvození) postupuje od méně obecného ke konkrétnímu. Jedná se o přesnější vyvození nových tvrzení při zachování pravidel logiky. Dedukci lze chápat jako proces, při kterém se testuje, zda stanovená hypotéza je schopna zkoumaný fakt vysvětlit. Dedukce má s indukcí úzký vztah.

#### **2.1.5 Indukce**

Z latinského (*inductio* - uvádění) je systém vyvozování obecného (teoretického) závěru na základě získaných poznatků o jednotlivých jevech. Závěr indukce lze pokládat za hypotézu, jelikož nabízí vysvětlení. Tyto závěry jsou vždy ovlivněné subjektivními názory, postoji, znalostmi, zkušenostmi. Z toho důvodu mají omezenou platnost. Statistické zpracování a vyhodnocení údajů je východiskem indukce na jejichž základě stanovujeme závěry obecnějšího charakteru, související se zkoumanou oblastí. Narozdíl od dedukce je indukce založena na postupu vycházejícího od konkrétního k obecnému. [26]

#### **2.1.6 Kompilace**

Proces shromažďování dat z různých zdrojů a následné definování pojmů. Přepsání charakteristik tak, aby nedošlo ke změně původního znění získaných informací. Jedná se o způsob přetlumočení nashromážděných údajů.

#### **2.1.7 Dotazování**

Proces dotazování se dělí na několik druhů, a to v obecné formě na ústní dotazování (rozhovory), písemné (dotazníkové šetření), dále elektronické či telefonické. Potřebujeme-li zjistit přesnější a hlubší informace, doporučuje se využívat individuální ústní rozhovory. Výhodou je okamžitá zpětná vazba od respondenta či tazatele, popřípadě dovysvětlení skutečností v rámci rozhovoru. Za nevýhodu lze považovat časovou a finanční náročnost.

Dotazník či anketa patří mezi rozšířené nástroje získávání informací prostřednictvím písemného dotazování. Za hlavní výhodu lze považovat rychlost, finanční nenáročnost a eliminaci případného nežádoucího vlivu tazatele na respondenta. Nevýhodou je zde zejména to, že nelze kontrolovat podmínky

vyplnění, rušivé vlivy, kdo dotazník skutečně vyplňoval, dále nižší návratnost apod. Obrovský význam je kladen na volbu typu a formulace otázek, jelikož přesně to ovlivňuje celkovou kvalitu a výsledky daného výzkumu. [24]

## 2.2 Metodika a techniky zpracování

K úspěšnému sepsání diplomové práce je důležité si stanovit jednotlivé kroky, bez kterých by bylo práci těžké vypracovávat. Důležitou součástí je zvolení si správné strategie při své tvorbě. Prvním krokem a dle mého názoru nejpodstatnějším je zvolení si vhodného tématu diplomové práce. Jelikož se člověk celoživotně neustále vzdělává, bylo toto téma pro mě velmi lákavé a chtěla jsem se o něm dozvědět více. Jelikož pomůže nejen mě ale také snad i zvolené organizaci k případnému udržení či zlepšení současné situace v oblasti vzdělávání a rozvoje. Téma bylo tedy jednoznačně zvoleno a odsouhlaseno stanoveným vedoucím diplomové práce.

Dalším krokem, který navazuje na volbu tématu, bylo zvolení vhodné organizace, která se jednak nebude bránit poskytnout interní informace, dále bude spolupracovat a v neposlední řadě bude mít zájem o průzkum aktuálního stavu vzdělávání. Během volby bylo kontaktováno několik společností v blízkosti mého okolí. Po dlouhém uvážení a zhodnocení všech pro a proti byla zvolenou organizací firma **ABX a.s.** Za výhodu pokládám, že firma je na trhu již 25 let a po celou tuto dobu byl personální pracovník jeho součástí, jeho informace by tedy mohly být objektivní. Dle mého názoru se tedy jedná o nejlepší zdroj informačního toku. Nemělo by se jednat o zkreslená data a informace.

Následujícím krokem je stanovení si hlavního cílu diplomové práce. Za hlavní cíl bylo zvoleno **zjistit, zda je systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti ABX a.s. správně nastaven**. Bude-li systém nastaven chybně, budou následně vypracovány případné návrhy a doporučení ke zlepšení aktuálního stavu. Bude-li systém nastaven správně, budou navrženy návrhy na zachování si příznivého stavu, popřípadně návrhy na jeho vylepšení, prostřednictvím identifikace potřeb, které by do budoucna byly pro firmu přínosem. Výsledky budou vyhodnoceny na základě dotazníkového průzkumu.

K dosažení hlavního cílu mi pomohou dva menší dílčí cíle a to konkrétně cíl **zjistit efektivitu a funkčnost systému vzdělávání a rozvoje pracovníků** pomocí rozhovoru s hlavním personalistou společnosti ABX a.s. druhým dílčím cílem je pomocí dotazníkového šetření **provést výzkum mezi pracovníky společnosti ABX a.s.** ve městě Bohumín. Zjistit tak, zda zaměstnancům, kteří se účastnili školení, jsou zcela jasné pracovní postupy a jak sami vnímají nastavený systém vzdělávání a rozvoje, zda efektivně či neefektivně a zda program dle nich plní své účely.

Diplomová práce je rozdělena na dva úseky. A to na teoretickou část a část praktickou. K vyhotovení teoretické části bylo zapotřebí stanovit si její rozsah, zdroje, osnovu a spojit jednotlivé, získané odborné části do jednoho smysluplného celku. K tomuto je podstatné prostudovat si veškerou dostupnou odbornou literaturu a orientovat se tak v dané problematice, aby tak mohlo dojít k propojení teoretické části s aplikační a provést tak co nejpřesnější výzkum, který by byl hlavně pro firmu efektivním. Odborná literatura byla prostudována jak v českém tak i anglickém jazyce.

Při zpracování teoretické části diplomové práce je využita metoda kompilace, prostřednictvím které jsou popsány charakteristiky jednotlivých pojmů týkajících se oblasti vzdělávání a rozvoje, jež jsou podstatné k pochopení dané problematiky a to pojmy: **personální řízení, lidský kapitál, zdroje a potenciál, učení, vzdělávání a rozvoj, systematické vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, trendy ve vzdělávání a rozvoji, měření efektivity vzdělacích a rozvojových programů, účastníci procesu vzdělávání a rozvoje, bariéry vzdělávání a motivace ke vzdělávání.** Další metody, které mi poslouží ke zpracování získaných informací z odborné literatury, budou systéza a analýza. Dále mi posloužili metoda komparace, metoda analýzy, syntéza a metoda dedukce, jejíž charakteristiky jsou popsány výše.

Praktická část je systematicky rozdělena na jednotlivé části, a to na **charakteristiku zvolené organizace**, která je dále rozdělena na **historii společnosti, její hodnoty a priority, cíle, místo, kde sídlí, jak přispívá k ochraně životního prostředí a její prevence před haváriemi.** Další část se věnuje **analýze současného stavu systému vzdělávání a rozvoje**, která je provedena za pomoci poskytnutých interních materiálů a informací od personalisty prostřednictvím dotazníkového šetření.

Díky empirickému šetření dojde k hlubší analýze se zaměřením na cíl **zajištění spokojenosti zaměstnanců společnosti se systémem vzdělávání a rozvoje**.

Během průzkumu bude využita metoda dotazníkového šetření.

Dotazník bude poskládán z těchto typů otázek:

- 1) **Identifikační** – Typy otázek, kde odpovědi rozdělí respondenty do různých kategorií, např. dle dosaženého vzdělání, počtu odpracovaných hodin apod.
- 2) **Otevřené** – Dotazovaní budou mít možnost sdělit otevřeně vlastní názor, přání.
- 3) **Uzavřené** - Dotazovaní si budou moci volit z předem připravených možností odpovědí.
- 4) **Polouzavřené** - Jedná se o kombinaci uzavřených a otevřených otázek.
- 5) **Dichotomické** – Dotazovaní budou volit z odpovědí ve formě ANO-NE.
- 6) **Šalovací** – Odpovědi odpovídají dané úrovni intenzity.
  - a. **Vyvážené** – Odpovědi ve formě rozhodně ano/rozhodně ne.
  - b. **Nevyvážené** – Odpovědi budou číselně ohodnoceny danou číselnou stupnicí, např. 1-5, kdy číslo jedna bude znamenat nejmenší úroveň důležitosti, a číslo pět bude značit nejvyšší úroveň důležitosti.

Po provedení výzkumu, budou veškerá získaná data vyhodnocena metodou analýzy získaných dat a výsledné hodnoty budou zpracovány do grafů, tabulek s následnou interpretací. Na základě toho budou v další části navrženy návrhy a doporučení pro případné zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje, které pomohou eliminovat nebo alespoň snížit počet slabých stránek společnosti.

Praktická část vychází dále také z metody syntézy, kde spojuje teoretické znalosti z první části diplomové práce s druhou aplikační částí diplomové práce. [24]

### 3 Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců

Tato kapitola v rámci teoretické části pojednává o důležitých základních charakteristikách, které jsou potřebné k pochopení dané problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Kapitola se nejdříve zaměřuje na základní pojmy této problematiky, dále přechází ke konkrétním vybraným teoriím.

#### 3.1 Definování pojmů personální řízení, lidský kapitál, zdroje a potenciál

##### 3.1.1 Personální řízení

O důležitosti lidských zdrojů v souvislosti s konkurenční výhodou či prosperitou se začalo uvažovat již před druhou světovou válkou, zhruba od 40. let 20. století. V odborné literatuře můžeme najít také jiná spojení, synonyma pro personální řízení (personalistika, personální práce), a to personální management, management lidských zdrojů nebo také jako řízení lidských zdrojů. Slovo „*management*“ je odvozeno z anglického jazyka, v českém překladu to znamená vedení, řízení. [13]

Znění definice „*řízení lidských zdrojů*“ je následující, jedná se o logický a strategicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co společnost vlastní, a to lidí, kteří pomáhají organizaci ať už individuálně tak kolektivně přispívat k dosažení cílů organizace. [1] Personální řízení se zaměřuje na aktivní účast personálních pracovníků při výběru, vzdělávání, formování a motivování zaměstnanců. [12]

##### 3.1.2 Lidský kapitál

Opět jeho původ můžeme najít v anglickém jazyce, a to spojení „*Human Capital*“. Jedná se o kombinaci získaných a vrozených schopností, inteligence zkušeností, motivace, vědomostí, dovedností, talentu, návyků a energie, se kterou lidé nakládají a využívají ji v určitém období, které jsou především využívány při výrobě produktů a které činí člověka ekonomicky činným. [15] Velikost a struktura lidského kapitálu závisí na biologické predispozici, na výchově, získaných zkušenostech a vzdělání. [6]

Kdokoliv disponuje výše zmíněnými vlastnostmi, může o sobě tvrdit, že vlastní lidský kapitál, který lze zařadit mezi výrobní faktory. Lidský prvek má schopnost realizace změn, motivace, kreativního myšlení, inovace, schopnost učení se

rozvoje a podněcování. [15] V případě správné motivace lidského kapitálu je schopen podnik dlouhodobě přežít. [26] Ke zvýšení lidského kapitálu dochází investováním do tréninků, vzdělávání a zdravotní péče. [27] Např. pracovní zaškolení, školní vzdělávání, systém odměňování orientovaný na výkon, kvalitně provedený výběr zaměstnanců, výdaje na péči lékaře. [28]

Měření lidského kapitálu probíhá v praxi nejčastěji prostřednictvím ukazatele přidané hodnoty na jednoho pracovníka, která je představována výši HDP na odpracovanou hodinu. Dále lze měřit formální délku vzdělávání, poměr osob vzdělaných na vysoké škole k celkovému počtu osob. Výsledky jednotlivých měření mohou pomoci společnosti ke zvolení správné strategie lidských zdrojů a pozorovat, zda dochází k jejímu naplňování. [1]

<b>Lidský kapitál</b>
▪ <b>Není hmotný.</b>
▪ <b>Je neoddělitelný, nelze oddělit od osoby, která jej vlastní.</b>
▪ <b>O způsobu jeho využití, rozhoduje pouze ta osoba, která jej vlastní.</b>
▪ <b>Je nespotřebovatelný.</b>
▪ <b>K rozvoji je nutné využití nejcenějšího zdroje- času.</b>
▪ <b>Je neprodejný, lze si ho však pronajmout.</b>
▪ <b>Je málo likvidní.</b>
▪ <b>Je velmi těžko měřitelný a vyjádřitelný v peněžních jednotkách.</b>
▪ <b>Je zde určitá nejistota v souvislosti s výnosnosti z investice.</b>
▪ <b>Je možné jej zvětšit (vzděláváním) a nebo také zmenšit opotřebením (zapomenutím dlouhonevyužívaných znalostí).</b>
▪ <b>Je možné jej sdílet.</b>
▪ <b>Jsou zde vytyčené hranice efektivity dané rovností nabídky a poptávky po kvalifikované pracovní síle.</b>
▪ <b>Liší se dle nejrůznějších okolností a vlivů.</b>
▪ <b>Je ovlivněn péčí rodičů, socioekonomickým prostředím či počtem sourozenců.</b>
▪ <b>Ovlivňuje produktivitu práce. Je hlavním zdrojem příjmů vlastníka, příjmu celé společnosti. Zvyšuje domácí produkt země, čímž přispívá ke konkurenceschopnosti společnosti i země.</b>
S rostoucím věkem obvykle výdělky rostou klesajícím tempem. Pozitivní vztah k úrovni znalostí, zkušeností a dovedností má sklon růstu.
Úroveň dovedností má tendenci být nepřímo úměrná míře nezaměstnanosti.

**Tab. 3.1 Základní charakteristiky lidského kapitálu (Zdroj: Armstrong, 2007)**



### 3.1.3 Lidské zdroje

V anglickém jazyce se používá pro označení lidských zdrojů pojem „**Human Resources**“. Za jediný faktor udržitelnosti konkurenční výhody jsou považovány právě lidské zdroje. Jedná se o nejdůležitější zdroj, kterým každá společnost může disponovat. [7] Lidskými zdroji lze chápat veškerý lidský kapitál, který má daná firma k dispozici. Jedná se o lidi, kteří jsou jakýmkoliv způsobem zapojeni do pracovního procesu. [15] Dalšími důležitými zdroji jsou pro společnost materiálové a finanční zdroje, které jsou právě uváděny do pohybu lidskými zdroji. Je potřeba neustálé péče prostřednictvím managementu, aby došlo k jejich efektivnímu zhodnocování. Jedná se o jakousi seberelizaci prostřednictvím práce. [7] Rozvojem lidských zdrojů chápeme poskytnutí příležitostí k učení, odbornému vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu jedince, organizace a týmu, dále poskytnutí příležitosti k rozvoji. [15] Jedná se sice o nejdražší ale zároveň nejcenější zdroj od něhož se odvíjí celková konkurenceschopnost a prosperita podniku. [23]

### 3.1.4 Lidský potenciál

Soubor předpokladů a dispozic člověka, které se orientují na výkon specifických činností, které umožňují z kvantitativního a kvalitativního hlediska postupovat dopředu a napomáhat tak zvyšování konkurenčních výhod. [15] Problém pramení v tom, že vlastníkem lidského potenciálu je člověk, tedy on sám rozhoduje, zda bude či nebude ochotný naplno využívat své dovednosti a znalosti. O tom, zda člověk využívá svůj potenciál naplno, se zaměstnavatele nemají jak dozvědět. [7] Lidský potenciál představuje výrazný faktor prosperity, je tedy potřeba jej zmapovat, uchytit a úspěšně rozvíjet. [2] Jedná se o souhrn rozumových, charakterových a temperamentových vlastností, znalostí, motivace a přístupů k plnění pracovních úkolů, zvládání a překonávání náročných situací a životních překážek. V praxi často dochází k chybnému zaměňování s pojmem lidský kapitál. [5]

## 3.2 Učení, vzdělávání a rozvoj

Z důvodu neustálých změn v prostředí a v lidské společnosti dochází k nárůstu požadavků na zaměstnance. [20] Zaměstnanci podniku, tvoří svými vrozenými i získanými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, postoji a kompetencemi lidský kapitál podniku. [15] Je potřeba tedy neustálého vzdělávání a rozvoje. Má-li být organizace

úspěšná, měla by být připravena na případné změny a umět pohotově na ně reagovat. Flexibilitu lze považovat za silnou vlastnost každé úspěšné firmy. [20] Je podstatné rozvíjet především ty aspekty lidského kapitálu, které pomáhají podniku směřovat kupředu, jsou-li efektivně využívány [15]

### 3.2.1 Učení se

Pojem učení pochází z anglického „**Learning**“, jedná se o výsledek určité činnosti nebo zkušenosti, dochází tak k trvalé změně ve vědění, prožívání nebo chování jedince. Je to více než jen určitá schopnost přijímat nové skutečnosti a vědomosti. Člověk se jednak učí řízeně, jednak se o učení nemusí ani dozvědět, učení může probíhat spontánně, neorganizovaně, plánovaně i nenaplánovaně. [10] Učení je nepřetržitý proces, který zahrnuje nejen vědění ale i konání, je to proces získávání znalostí, postojů, návyků a zkušeností, díky nimž měníme svůj způsob chování. [25] Výsledky učení mohou být jednak žádoucí jednak nežádoucí. Lidé se mohou vzdělávat a učit ve třech základních oblastech a to v rámci dovedností, znalostí a postojů. [15] Učení je tím efektivnější, čím je vzdělávaný lépe namotivován a čím vyšší má zájem o danou oblast. Jedná-li se o individuální styl učení, je dobré zaměřit se na způsob učení, při kterém si jedinec vše nejlépe zapamatuje. K tomuto existují různé druhy stylu učení. Aby podnik dokázal rozhodnout o správné metodě rozvoje, je vhodné mít znalost v procesu učení.

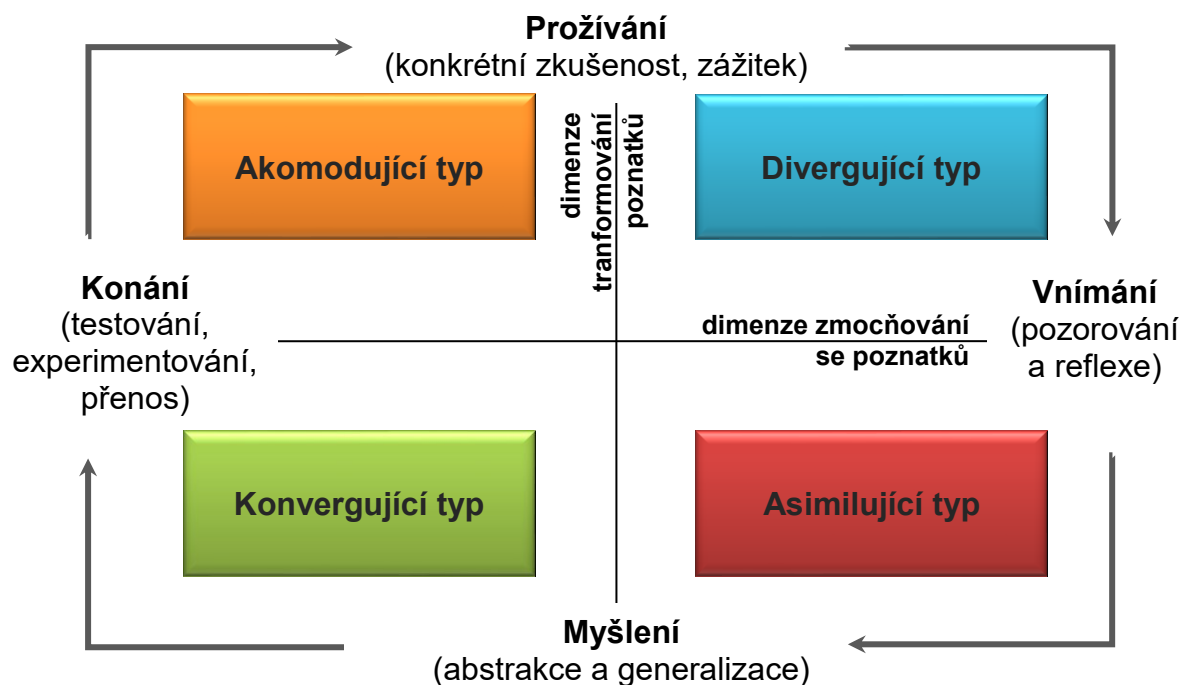
Mezi nejznámější druhy stylu učení patří:

- ❖ **Upevňování správných reakcí** – nejrozličnější druhy pochval za splnění úkolu, pozitivní zpětná vazba, která motivuje k dalšímu vzdělávání.
- ❖ **Kybernetické a informační technologie** – rozdělení učení na menší části, díky čemuž se učení stává jednodušším a rychlejším.
- ❖ **Kognitivní teorie** – učení se v rámci vlastních objevů.
- ❖ **Učení se zkušeností** – vysvětlování, jak získané zkušenosti a znalosti dále využít.
- ❖ **Teorie podnět - reakce** – účastník je stimulován tak, že u něj vzniká reakce, která vede k vyššímu pracovnímu výkonu. [1]

### 3.2.2 Kolbův cyklus učení

Jedná se o nejrozšířenější teorii učení. Její základy pochází z předpokladu, že se člověk učí prostřednictvím zážitků a zkušeností, které pozoruje, prožívá, zobecňuje a ověřuje si v praxi.

- Kolbův cyklus učení definuje 4 základní typy učícího se člověka:
- ❖ **Divergující typ** - se nejraději učí na základě zkušeností a zážitků. Je velmi vnímavý. Má dobrou představivost, dívá se na daný problém z více úhlů pohledu. Za důležitý faktor při učení jsou zde považovány emoce.
- ❖ **Asimilující typ** - se raději než praxí zabývá abstrakcí a jasnými definicemi. Zvládne pojmout velké množství informací najednou. Hlavní roli pro něj zde hraje logika a pochopení hlavní pointy, během učení postupuje téměř vždy dle struktury. Vytváří si pomocí abstrahování a generalizace několik konceptů, díky kterým dokáže zhodnotit všechny možné situace, které mohou nastat.
- ❖ **Konvergující typ** - je zaměřen na problém a hledá návod, jak ho vyřešit. Jedná se o pragmaticky založeného člověka, nenechává se ovlivnit emocemi, detaily nepokládá za příliš důležité, nemívá potřebu zvažovat všechny možnosti. Soustředí se na hledání správného řešení.
- ❖ **Akomodující typ** - upřednostňuje modelové situace a ověřování si teorie v praxi. Má rad změny, jedná pohotově, přizpůsobivě a netrpělivě. Nechává se ovlivnit svou intuicí. Dává přednost jasným a ověřeným faktům před studováním teorie. [11]



**Obr 3.1. Kolbův cyklus učení (Zdroj: Hroník, 2007)**

Lidé si při učení z celkového množství informací zapamatují následující procentuální část:

- ❖ **10%** z toho, co si sami přečtou
- ❖ **20%** z toho, co sami uslyší
- ❖ **30%** z toho, co sami uvidí
- ❖ **50%** z toho co uvidí a zároveň i uslyší
- ❖ **70%** z toho, co sami říkají
- ❖ **90%** z toho co sami říkají a zároveň i dělají [5]

### 3.2.3 Vzdělávání

Vzdělávání, z anglického „**Training**“, vychází z učení, je to nepřetržitý proces uvědomělého a zároveň cílevědomého zprostředkování a následného utváření a osvojení si soustavy vědeckých a technických vědomostí, morálních rysů a osobitých zájmů. [4] Představuje nová poznání a konání. Vzdělávání zaměstnanců slouží pro firmy jako zajištění jejich schopností k výkonu současné, ale i budoucí práce, dále je potřebné, aby se vzdělávání systematicky plánovalo. Vzdělávání slouží jako zdroj pro zvýšení produktivity, zlepšení hospodaření a kvality práce a ke zlepšení celkové

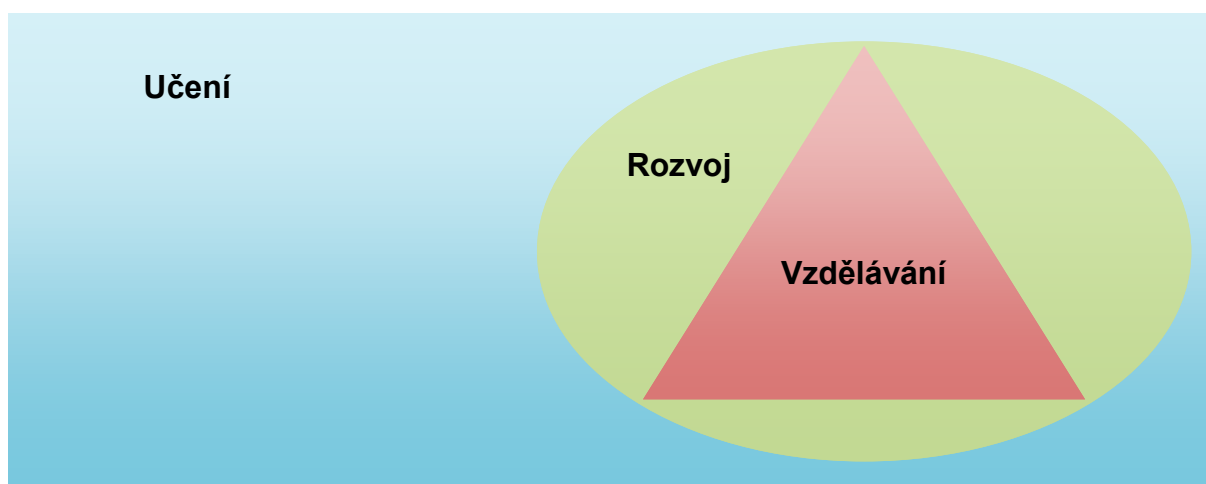
spokojenosti zákazníků. [14] Další definice vzdělávání jej charakterizuje jako soubor cílených, plánovaných, vědomých opatření a činností, které směřují k získávání dovedností, znalostí a schopností (pracovních kompetencí) a osvojení si žádoucího jednání s pracovníky organizace. Cílem vzdělávání je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, vedoucí k nárustu produktivity práce organizace jako celku a zároveň ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivce. [6]

### **3.2.4 Rozvoj zaměstnanců**

Rozvoj zaměstnanců je vývojový proces, umožňující progresivně stoupat z aktuálního stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, ve kterém je potřeba vyšší úrovně dovedností, schopností a znalostí. [1] Rozvoj lze chápat jako dosažení žádoucí změny pomocí učení. Obsahuje záměr, který je významnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) programů rozvoje. [25] Při rozvoji zaměstnanců je kladen důraz na učení, které je plánované a při kterém se účastník učí ze zkušeností, dále je také důležitý plán osobního rozvoje. [13]

### **3.2.5 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem**

Časové hledisko je nejpodstatnějším rozdílem mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Vzdělávání je na rozdíl od rozvoje krátkodobého charakteru, zaměřuje se hlavně na rozvoj a dosahování dovedností, znalostí a schopností daného zaměstnance, aby tak došlo ke zlepšení jeho pracovního výkonu na aktuální pracovní pozici. Rozvoj je naopak dlouhodobý, orientuje se především na budoucí potřeby organizace, co je pro organizaci prospěšné do budoucna, co má zaměstnanec umět, aby zvýšil konkurenceschopnost firmy. Rozvojové aktivity mají vlivy jak na osobní tak profesijní růst jednotlivce. [6]



**Obr. 3.2. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Zdroj: Hroník, 2007)**

### **3.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců**

Na úspěchu celé organizace se značně podílí cyklus systematického rozvoje. [20] Správně zorganizované systematické vzdělávání je považováno za jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších způsobů vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o nepřetržitě opakující se cyklus vycházející od identifikace potřeb vzdělávání přes plánování potřeb, realizaci vzdělávacího procesu až po hodnocení efektů vzdělávání. [1] Je důležité, aby byl tento cyklus efektivní a vycházel jak z potřeb jednotlivých zaměstnanců tak z podnikových potřeb. Potřeba odborného vzdělávání musí pocházet od vedení organizace, personálního útvaru a mimo jiné také od samotných zaměstnanců. Hlavním smyslem celého vzdělávání zaměstnanců je rozšířit, utvářet, a prohloubit znalosti, dovednosti, schopnosti a chování, aby tak došlo k požadovanému pracovnímu výkonu. Právě díky systematickému vzdělávání je pracovník schopen přizpůsobovat se plynule jednotlivým změnám jak pracovních míst tak i celé organizace. [19] Efektivnost a návratnost vložených prostředků si organizace zajistí právě prostřednictvím systematického vzdělávání, které musí však vycházet ze samotné strategie dané organizace. [15]

Z cílů vzdělávání musí být zřetelně jasné, jaké problémy budou řešeny. Důležitou součástí je správné využití metod učení a také je důležité průběžně vyhodnocovat a ověřovat, zda vzdělávací program funguje a zda je z pohledu nákladů a celkových dosahovaných přínosů pro organizaci efektivní.

Cyklus systematického vzdělávání je rozdělen do čtyř fází:

1. **Identifikace potřeb vzdělávání a definicí cílů**
2. **Plánování potřeb vzdělávání**
3. **Realizace vzdělávacího procesu**
4. **Hodnocení výsledků vzdělávání**

Tento cyklus vychází ze zásad politiky vzdělávání v podniku. [20]



**Obr 3.3. Cyklus systematického vzdělávání (Zdroj: Kucharčíková, 2011)**

### **3.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání a definice cílů**

Při analýze potřeb je důležité si nejprve definovat rozdíl mezi tím co je a mezi tím co by mělo být. Stanovit si co zaměstnanci znají a umějí vykonat a tím co by měli znát a měli umět vykonat. Výsledkem identifikace potřeb je zjištění nedostatků ve výkonnosti, které je potřeba odstranit a eliminovat právě prostřednictvím vzdělávání. [1] V této fázi dochází k celkovému shromažďování veškerých informací týkajících se aktuálního stavu schopností, dovedností a znalostí a výkonnosti jak celé organizace tak jednotlivých zaměstnanců. [15] Stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa je obtížný problém, jelikož se špatně měří a obtížně se stanovuje soulad pracovních schopností pracovníka a požadavků na pracovní místo. Je také

náročné rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Z tohoto důvodu je fáze identifikace potřeb stanovena na odhadech a aproximativních postupech. Je tedy založena spíše na povaze experimentu, jehož výsledky v závěru celého cyklu přecházejí svými zkušenostmi do další fáze identifikace potřeby vzdělávání a modifikují tak následující cyklus vzdělávání pracovníků v podniku.

Potřeba vzdělávání může vycházet i ze soustavného sledování kvality výrobků a služeb, využívání zdrojů, pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích i v celé společnosti. Každá pracovní pozice klade na své zaměstnance určité požadavky.

Postup probíhá tak, že se nejprve analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných ze zvláštních šetření a z běžného podnikového informačního systému.

Jedná se o tři skupiny údajů:

#### ❖ **Údaje o jednotlivých pracovnících**

Údaje, které lze získat ze záznamů o vzdělávání, kvalifikaci, o absolvování vzdělávacích programů, ze záznamu hodnocení pracovníka, z výsledků testů, ze záznamů pohovoru s pracovníkem nebo z nejrůznějších průzkumů, ve kterých jsou zobrazeny postoje a názory jednotlivých zaměstnanců.

#### ❖ **Údaje týkající se jednotlivých pracovních pozic a činností**

Popis pracovního místa, jeho specifikace, informace o kultuře pracovních vztahů a o stylu vedení. Dá se říct, že se jedná o inventuru pracovních úkolů a potřeb práce v podniku.

#### ❖ **Celopodnikové údaje**

Zahrnují údaje o zdrojích, počtu, struktuře a pohybu pracovníků, využívání kvalifikace, o struktuře podniku a jeho výrobním programu apod. Potřeba vzdělávání pracovníků podniku se analyzuje na základě těchto údajů. [13]



V jiné literatuře se můžeme setkat také se čtvrtou skupinou údajů a to:

### ❖ **Údaje související s okolím podniku**

Do této skupiny můžeme zařadit údaje o profesně kvalifikační struktuře lidských zdrojů, aktivity dalších jiných organizací, působící na stejném trhu, dále pak zkušenosti s náborem zaměstnanců. [6]

### **3.3.2 Plánování vzdělávání**

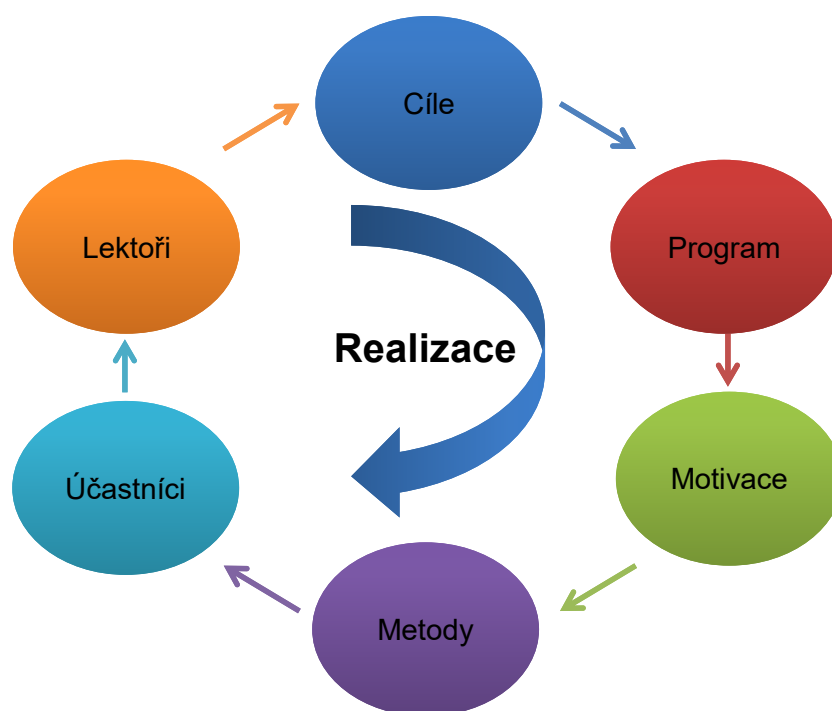
Je postaveno na plánu vzdělávání pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Priority a cíle, které jsou z pohledu výkonnosti organizace nejpodstatnější jsou stanoveny managementem. Výsledkem fáze identifikace potřeby vzdělávání jsou návrhy vhodného vzdělávacího programu a předběžných plánů, formují se zde tak priority vzdělávání a první úkoly. Z nich pak vycházejí návrhy rozpočtu a programů. Veškeré návrhy se projednávají a postupně specifikují, dokud nevznikne definitivní podoba programu a rozpočtu. V rámci programu dochází k dalším upřesněním, takže v konečném důsledku vymezuje oblasti, na nichž se bude vzdělávání soustředit, dále stanovuje rozpočty a kategorie zaměstnanců, kterých se bude toto vzdělávání týkat, dále také metody a prostředky v rámci školení a v poslední řadě také časový plán jednotlivých školení. [7] Organizace si musí ve fázi plánování určit, zda bude vzdělávání realizovat sama, prostřednictvím manažery, podnikovými specialisty, vedoucími manažery nebo zda využije externí specialisty, kteří poskytují vzdělávací služby, případně zda chce organizace využít obou kombinací. [21]

Plán vzdělávání by měl být schopen odpovědět na tyto dotazy:

- **Co je cílem a obsahem vzdělávacího programu?**
- **Koho budeme vzdělávat?**
- **Jaké metody budeme používat?**
- **Kdo bude vzdělávání zabezpečovat a řídit?**
- **Jaký bude časový harmonogram vzdělávání?**
- **Kde bude vzdělávání probíhat?**
- **Jaká bude celková cena plánovaného vzdělávání?**
- **Jak bude ověřována efektivita vzdělávání?** [7]

### 3.3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávacího procesu je postavena na výběru nejvíce přijatelné nabídky z hlediska cílů, kterých má být dosaženo v rámci vzdělávání. Je potřeba vzít v potaz složení a úroveň účastníků vzdělací akce. Průběh realizace je zobrazen v následujícím obr. 3.4.



**Obr 3.4. Kolbův cyklus učení (Zdroj: Kucharčíková, 2011)**

Cíle vyjadřují, co mají absolventi vzdělávací akce znát, co by měli být schopni činit (jeich úroveň dovedností, znalostí, změna postojů). Cíle vzdělávání se odvíjejí od určených potřeb vzdělávání. Nesmírně důležitá je při vzdělávání motivace účastníků, jelikož významně ovlivňuje celkovou efektivitu vzdělávání. Metodami vzdělávání jsou techniky učení a předávání znalostí, které byly během vzdělávacího procesu použity. Samotní účastníci a lektori, tvořící poslední prvky procesu, vytvářejí atmosféru procesu vzdělávání svou interakcí. [20]

Realizační fáze je tvořena třemi kroky:

1. **Příprava** – zajištění všech potřebných detailů vzdělávání, příprava a zajištění studijních materiálů, pomůcek, prezentací, upřesnění témat vzdělávání, informování všech účastníků o termínu, místu a času konání,

představení kontaktní osoby, test dosavadních znalostí, dotazník očekávání.

**2. Realizace** – realizace začíná účastí lektora na místě vzdělávání, prezentace programu i cílů vzdělávací akce, např. schopností a dovedností, které účastník školení získá a které bude moci uplatnit v praxi. Motivace účastníků.

**3. Transfer** – závěrečná fáze, aktivity, které nastávají po skončení vzdělávací akce. [11]

Ve fázi realizace je důležité provádět neustálou kontrolu vzdělávání, zda se realizuje dle stanoveného plánu, ve stanoveném čase a za předem stanovených nákladů. [6]

### 3.3.4 Hodnocení efektů vzdělávání

Hodnocení efektů vzdělávání je nezbytnou součástí procesu vzdělávání, jelikož poskytuje organizaci podklady pro vedení a řízení lidí. Východiskem pro plánování dalšího vzdělávání jsou právě výsledky hodnocení efektů vzdělávání. Je potřeba vědět, zda vzdělávací akce splnila stanovené cíle, zda vyřešila problém, je také potřeba analyzovat silné a slabé stránky vzdělávací akce, zjistit výši nákladů a přínosu vzdělávací akce a tím dojít k zjištění, kteří zaměstnanci budou mít ze vzdělávací akce nejvyšší přidanou hodnotu. [20]

Při zjišťování efektů vzdělávání bývá nejčastější závadou právě hodnocení vzdělávání, jelikož se často neprovádí. Kritéria hodnocení by měly být stanoveny ještě před zahájením programu. Stejně jako identifikace potřeb je stanovení kritérií hodnocení problematické. Velikost úrovně či změny kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné, lze je zjistit jen nepřímou, mnohdy poměrně spekulativními metodami. Např. porovnáním výsledků vstupních testů školených s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávací akce. Sestavit takovýto test, je však velmi obtížné, musel by objektivně dokázat změřit stávající úroveň dovedností a znalostí. Výsledky testu mohou být také ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi, při kterých testování probíhá.

Další, avšak méně spolehlivý způsob hodnocení je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Je v něm zahrnuto hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých metod a postupů, případně hodnocení práce školitelů. Toto hodnocení odborníky (pozorovateli) bývá často neobjektivní, jelikož odborník může pozitivně hodnotit ty metody a postupy, které sám rád upřednostňuje. Subjektivně mohou hodnotit i školení zaměstnanci, ať už hodnocení proběhne anonymně či nikoliv.

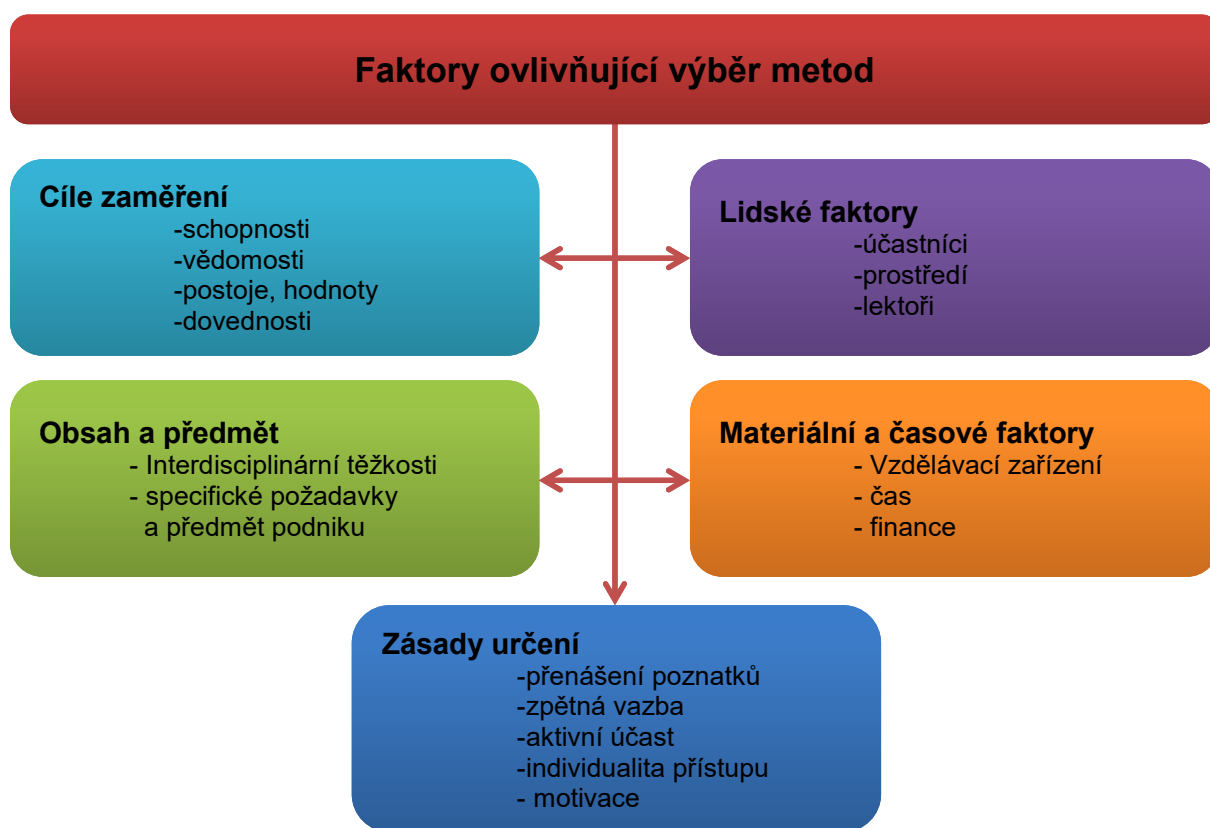
Proces hodnocení se zaměřuje především na tyto oblasti:

1. **Zda byly použity vhodné nástroje (technická vybavení, časový plán, obsahy školení, metody školení).**
2. **Jaká byla odezva, názory a postoje u školených zaměstnanců.**
3. **Míra osvojení si rozvíjených dovedností a znalostí. (Používají se k tomu testované osoby ihned po ukončení vzdělávací akce).**
4. **Do jaké míry uplatňují vyškolení zaměstnanci v praxi své získané znalosti a dovednosti. A v jaké míře se změnilo jejich pracovní chování.**

Nelze přesně říci, zda je nejvhodnější zkoumat efektivnost vzdělávání, ihned po skončení vzdělávacího procesu, či s určitým časovým odstupem. [13] Pro měření úspěšnosti vzdělávací akce se v praxi nejčastěji používá metoda 360°, metoda pozorování, rozhovory s manažery, odhad trendů a přínosů, odhad kontrolní skupiny, dále pak dotazníky. [3, 15]

### **3.4 Metody vzdělávání**

Pokud chceme naplánovat vzdělávání zaměstnanců je nejdůležitějším krokem právě výběr správných metod vzdělávání. Základní dělení metod vzdělávání je na vzdělávání přímo na pracovišti „**on the job**“, je zde kladen důraz na osvojení si příznivého pracovního jednání a ovládnutí potřebných dovedností, dále na vzdělávání mimo pracoviště „**off the job**“, které se zaměřuje spíše na získání odborných znalostí, a je tedy vhodný spíše pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců.



**Obr 3.5. Faktory ovlivňující výběr vzdělávacích metod (Zdroj: Kucharčíková, 2011)**

### **3.4.1 Metody vzdělávání využívané na pracovišti:**

#### **Rotace práce**

Je metoda, kdy v průběhu období je školený zaměstnanec pověřován pracovními úkoly na různých úsecích organizace a pracovištích. Často využívaná řídicími pracovníky, z důvodu pochopení problémů, úkolů a podmínek jednotlivých pracovišť. Metoda pomáhá přispívat k celkové stabilitě společnosti.

#### **Coaching**

Je metodou soustavného podněcování a směřování školeného pracovníka k žádoucím výkonům formou vysvětlování, sdělováním připomínek, periodickou kontrolou a dlouhodobějším instruováním. Bere se zde v potaz individuální přístup ke školenému.

## **Asistování**

Je tradiční metodou, jež se využívá při formování pracovních schopností pracovníků. Každému školenému pracovníkovi je přidělen zkušenější pracovník, který mu pomáhá a zároveň jej učí pracovnímu postupu. Na práci se školený pracovník podílí čím dál tím větší mírou až ji nakonec vykonává zcela samostatně. Metoda nachází své využití při školení manuálních pracovníků a také při výchově odborníků a řídicích pracovníků.

## **Instruktaž**

Je nejčastější metodou využívanou při výkonu práce. Při instruktaži dochází k zácvičení nového, méně zkušeného zaměstnance a to způsobem, že bezprostřední nadřízený či zkušenější pracovník předvede pracovní postup a školený si pracovní postup osvojí pozorováním či napodobováním.

## **Mentoring**

Je obdoba coachingu, liší se však tím, že odpovědnost a určitá iniciativa spočívá na samotném školeném zaměstnanci, který si sám volí svého rádce (mentora). Ten jej stimuluje, usměrňuje a radí mu.

## **Counselling**

Je nejnovější metodou, založenou na vzájemném konzultování a ovlivňování, kde dochází k překonávání jednosměrnosti vztahu mezi školitelem, školeným, nadřízeným a podřízeným. Za hlavní nevýhodu je však požadována časová náročnost tohoto školení.

## **Pověření úkolem**

Je rozvinutá metoda asistování, konkrétně její konečná fáze. Školitel pověří školeného určitým úkolem, přitom mu vytvoří všechny potřebné podmínky a školený je vybaven příslušnými kompetencemi. Metoda je využívána nejčastěji při formování pracovních schopností tvůrčích a řídicích pracovníků.

## **Pracovní porady**

Jsou další často využívanou metodou formování pracovních schopností pracovníků. Během pracovní rady jsou účastníci seznámeni s problémy a fakty, týkající se jak celé organizace, tak vlastního pracoviště či jiné oblasti zájmu.

### **3.4.2 Metody vzdělávání využívané mimo pracoviště**

#### **Demonstrování**

Použitím audio-vizuální techniky, trenažérů, počítačů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností obsluhy jednotlivých zařízení, zprostředkovává názorným způsobem znalosti a dovednosti.

#### **Případová studie**

Je velmi běžnou a oblíbenou metodou vzdělávání. Slouží zpravidla ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo malé skupinky studují reálná nebo smyšlená specifikace nějakého problému v organizaci a snaží se vyhodnotit situaci a navrhnout případná řešení problému.

#### **Přednáška s diskusí (seminář)**

Zprostředkovává spíše znalosti. Účastníci jsou během diskuse simulováni k aktivitě, kde projeví své nápady a řešení problémů.

#### **Přednáška**

Je založená zejména na přenosu faktických informací či teoretických znalostí prostřednictvím frontální výkladové technice, která je postavena na přímé řeči nebo vysvětlování za použití vizualizačních pomůcek. Jedná se o jednostranný informační tok přijímaný pasivně školenými zaměstnanci.

#### **Assesment centre**

Zvaný také jako development centre je vysoce validní metoda nejenom vzdělávání zaměstnanců ale i výběru, jedná se o moderní metodu. Účastníci školení řeší problémy a plní nejrůznější úkoly, které tvoří každodenní pracovní náplň manažera.

Vyhodnocení jednotlivých řešení problémů a učiněná rozhodnutí jsou prováděny počítačem. Jedná se o velmi účinnou avšak velmi náročnou metodu na přípravu a na technická vybavení.

### **Hraní rolí**

Je metoda zaměřená především na rozvoj praktických schopností školených účastníků, po kterých je vyžadována samostatnost a značná aktivita, významnou roli zde hrají i potřebná dávka hravosti. Každý účastník vystupuje v určité roli, kde poznává povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů.

### **Outdoor training**

je metoda, která se realizuje prostřednictvím her. Jedná se o velmi efektivní a zábavnou metodu. Tyto hry umožňují manažerům naučit se manažerským dovednostem, např. umění komunikovat, umění koordinovat činnosti, umění hledat optimální řešení nějakého úkolu. Školení se odehrává ve volné přírodě, v upravených učebnách nebo např. tělocvičně.

### **Brainstorming**

Jedná se o další variantu případové studie. Skupina školených navrhuje (ústně či písemně) způsoby řešení zadaného problému. Po předložení všech návrhů dochází k diskusi, kde se hledá optimální návrh, či kombinace návrhů.

### **Workshop**

Identifikuje, zkoumá a hledá řešení daného problému. Praktické problémy jsou řešeny týmově a komplexně. Pomocí Workshopu můžeme studovat problémové situace prostřednictvím reálného kontextu včetně pozadí a souvislostí.

### **Simulace**

Je metodou zaměřenou na praxi a aktivní účast školených pracovníků. Školení účastníci dostanou podobné scénáře a jsou vyzváni aby za určitou dobu provedli řadu rozhodnutí. Řeší se zde běžná životní situace, která se vyskytuje při práci u vedoucích pracovníků. [1,11, 13, 15]



### 3.5 Trendy ve vzdělávání a rozvoji

Stále více se na internetu a v odborné literatuře objevují informace o nových trendech. V současné době dochází k nárustu zájmu manažerů o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. I přestože Česká republika v minulých letech v oblasti vzdělávání zaostávala, nyní můžeme s jistotou říct, že se může svou kvalitou a úrovní vyrovnat ostatním evropským státům.

Firmy investují do vzdělávání ročně několik miliard korun. V období krize došlo ke vzniku **trendu využívat více interní kapacitu než externí agentury**. Dochází tedy k investování desítky miliónů korun do vlastních vzdělávacích center a interních koučů podniku. V menších podnicích se dává přednost najímání již kvalifikovaných a připravených zaměstnanců, kteří již další rozvoj ke své praxi nepotřebují, naopak velké firmy především rozvíjí své zaměstnance a jsou ochotny zaplatit školení zaměřené na tvrdé dovednosti.

Ze strany státu dochází k motivaci zaměstnavatelů prostřednictvím daňových zvýhodnění. Dochází ke zvyšování počtu studentů, kterým zaměstnavatelé hradí studium. Je zde však riziko odchodu pracovníků, kterým je vzdělávání hrazeno, proto si firmy, aby se uchránily před případnými odchody zaměstnanců, kladou nejrůznější podmínky, např. že se zaměstnanec zaváže pro organizaci pracovat po dobu tří let.

Mezi další nový trend lze zařadit **webinář**, jedná se o krátký kurz, realizovaný prostřednictvím internetu on-line. Webinář narozdíl od e-learningu probíhá v reálném čase a účastník může aktivně s lektorem komunikovat. Je potřeba aby účastník webináře měl k dispozici počítač popřípadě jiné zařízení připojené k internetu, reproduktor a mikrofon. K přístupu do webináře je potřeba znát své přihlašovací jméno a heslo. Za výhody tohoto kurzu lze zařadit především nízkou nákladovost na zřízení, dále možnost absolvovat kurz přímo na pracovišti, šetření nákladů za cestování, firma dále nepotřebuje školící pracovníky a je zde možnost vybírat z velkého množství témat.

[5]

**E-learning** je moderní výuková metoda, která využívá počítačovou techniku, výukové kurzy jsou přístupné on-line na internetu či na kompaktních discích. Učení probíhá formou obrázků, textů, grafů, tabulek, videí, audia, což zaměstná v podstatě všechny smysly člověka. Osvojené znalosti si může účastník hned prověřit skrze modelové situace či testy, které slouží k okamžité zpětné vazbě. Úspěch E-learningu je založen na samostudiu, tím pádem závisí na samotném účastníkovi, jeho zájmu,

aktivním přístupem a míře odpovědnosti. Důležitá je zde pevná vůle a odhodlání učit se novým věcem. [11] S příchodem e-learningu bylo spojeno vysoké očekávání, že se bude využívat pro 80-90% vzdělávání v podniku, došlo by tak ke snížení nákladů na vzdělávání, nicméně zaměstnanci preferují osobní setkání přímo s lektorem před vzděláváním přes počítač. Toto zjištění bylo východiskem pro vznik kombinace e-learningu a prezenčního studia. Tato kombinace nese svůj vlastní název a to, blended learning, zkráceně (b- learning).

#### **Využívají se zde dva typy výuky:**

- **Synchronní-** zaměstnanci se vzdělávají v reálném čase, je potřeba aby si každý účastník vyhradil přesný čas. Webinář je příklad synchronního kurzu vedený lektorem online.
- **Asynchronní-** jedná se o klasický e-learning, kde se komunikuje s lektorem a účastníky off-line prostřednictvím diskuzního fóra.

V obou případech může výuka probíhat s lektorem i bez lektora. [25] Chybí-li však základní podmínky, a to kvalitní příprava a aktivní přístup a zájem účastníků, pak tato metoda nepřinese zaručený úspěch i přes veškeré své výhody. Dle odborníků je dobré kombinovat metodu e-learningu s jinými metodami vzdělávání [11]


### **3.6 Měření efektivity vzdělávacích a rozvojových programů**

Hodnotit efektivitu vzdělávacích a rozvojových programů můžeme poměrně hodně metodami, nejčastěji se však využívá právě Kirkpatrickův/Phillipsův model. [9]

#### **3.6.1 Kirkpatrickův model**

Donald L. Kirkpatrick, který byl profesorem na Universitě ve Wisconsinu, použil poprvé tuto metodu v roce 1959 a současně v tomto roce byla poprvé zmíněna v americkém odborném časopise „US Training and Development Journal“. Model se skládá ze čtyř úrovní - **reakce, učení, chování a výsledky** viz. obrz. 1.2. Model nám vyjadřuje, že úspěšnost vzdělávacího programu lze měřit reakcemi účastníků, dále dle stupně, kterého účastníci dosáhli svými znalostmi, dále také dle úrovně změny v jejich chování nebo mírou dosažení výsledků vzdělávacího a rozvojového programu. [8]

1. Úroveň	2. Úroveň	3. Úroveň	4. Úroveň
Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Spokojenost se vzdělávacím programem	Osvojení si nových znalostí při/po absolvování vzdělávacího	Využití získaných znalostí ke změně chování	Míra dosažení plánovaných výsledků vzdělávacího programu



Obr 3.6. Kirkpatrickův model a jeho čtyři úrovně (Zdroj: Hroník, 2007)

### 1. Úroveň- reakce (reaction level)

Tato úroveň hodnotí okamžitou reakci na daný vzdělávací a rozvojový program, nejčastěji se hodnotí na závěr programu, kde účastníci vzdělávacího a rozvojového programu, prostřednictvím pěti nebo deseti stupňové škály hodnotí jednotlivé elementy nebo také zodpovídají několik otevřených otázek. K tomuto nejčastěji slouží právě dotazníky spokojenosti.

Dále také mohou školící pro hodnocení využívat i jiné metody, např. cílově orientovanou diskuzní skupinu, jejíž prostřednictvím získají přesné komentáře, a případné nápady ke zlepšení. Hlavním nedostatkem této formy hodnocení je skutečnost, že zde není dostatek informací k posouzení toho, zda zvolený program vzdělávání a rozvoje přinesl i nějaký užitek dané společnosti.

### 2. Úroveň- učení (learning level)

Druhá úroveň hodnocení nám pomáhá ke změření množství znalostí a dovedností, které se účastníci vzdělávacího programu skutečně naučili. Hodnocení provádí lektori nejčastěji využitím různých kvízů nebo testů, které souvisí s daným programem. K tomu, aby byli účastníci úspěšní a naučili se co nejvíce, je potřeba aby lektori uměli co nejlépe rozponat to, co účastníci skutečně využijí při svém výkonu práce.

Zprostředkování znalostí a dovedností od lektora programu zúčastněným je hlavním cílem rozvojového a vzdělávacího programu. Aby tato úroveň byla správně hodnocena, je podstatné, aby liniový manažer poskytl lektorovi, informace o všech klíčových znalostech a dovednostech pracovníků, které jsou k dosažení cílů dané organizace nepostradatelné. Nejčastěji se využívají testy před začátkem vzdělávací

akce, tak i po jejím uskutečnění- Pretest- Retest, dále je hojně využíváno dotazníků, strukturovaných rozhovorů nebo se testuje pomocí projektů a případových studií.

### **3. Úroveň- Chování nebo také přenos poznatků do pracovního prostředí (transfer to the workplace level)**

Třetí úroveň hodnocení hodnotí a posuzuje do jaké míry používají zúčastnění daného vzdělávacího programu to, co se během něj naučili. Zda došlo k požadovaným výsledkům změny chování, znalostí, dovedností a přístupů. Důležité je, aby do programu byly zakomponovány i požadované dovednosti a znalosti, chování, právě díky tomu je možné pozorovat, v jaké míře se projevují v pracovním prostředí.

Ke zkoumání se využívá složitější forma dotazníku, který zahrnuje individuální strukturované rozhovory se zúčastněnými vzdělávacího a rozvojového programu a zároveň i s jejich kolegy, dále s manažery. Nebo se jedná o cílově zaměřené rozhovory diskusní skupiny. Často je také využívána metoda pozorování na pracovišti, kde je chování vzdělávacího pracovníka pozorováno nadřazeným a hodnotí, zda se zde vyskytuje požadované zlepšení. Dále lze také využít metodu 360° zpětné vazby nebo assesment/developent center. Je doporučováno, aby již při analýze potřeb vzdělávání a rozvoje bylo předem jasně stanoven, kterých metod se bude při hodnocení využívat.

### **4. úroveň – výsledky (Results)**

Čtvrtá úroveň hodnocení hodnotí program vzdělávání a rozvoje ve vzájemném vztahu s dosaženými výsledky dané organizace. Skrze dovednosti, které si měli účastníci programu možnost osvojit (úroveň 2), následně aplikovat ve svém pracovním prostředí (úroveň 3), a dosáhnout cílů organizace (úroveň 4).

Čtvrtá úroveň hodnocení poskytuje pro lektory a také pro samotnou organizaci nejužitečnější informace. Právě kvantifikace hodnoty těchto podnikatelských výsledků v porovnání s náklady podniku umožní zhodnotit přínos investice (např. zda došlo ke zvýšení prodeje či produkce, snížení nákladů, snížení počtu pracovních úrazů, zvýšení produktivity apod.)

Nejčastěji se dnes Kirkpatrickův model používá lektory ale i specialisty pro rozvoj vzdělávání v nejrůznějších společnostech po celém světě. Ne však všechny firmy využívají všechny čtyři úrovně hodnocení pro jednotlivé programy rozvoje a vzdělávací, nejčastěji se využívá hodnocení úrovně 1 a 2. [1,9,11]

### 3.6.2 Phillipsův model

Přední HR konzultant Jack Phillips přidal k původnímu Kirkpatrickovu modelu (čtyř úrovněmu modelu) ještě pátou úroveň, která přispěla ke vzniku kombinace modelu Kirkpatrickova/Phillipsova, tato metoda je dnes velmi využívána.

#### 5. Úroveň- ROI (Return on Investment) – návratnost investic

Pátá úroveň návratnosti, porovnává finančních přínosy včetně vynaložených nákladů. Jelikož se jedná o statickou metodu, metoda nezohledňuje rozložení zisku v čase. Vzorec pro kalkulaci návratnosti investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců je následující:

$$\text{návratnost investice v \%} = (\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady} \times 100$$

[9]

### 3.7 Účastníci procesu vzdělávání a rozvoje

Aby byl proces vzdělávání a rozvoje úspěšný je potřeba, aby se na něm podíleli:

- Zaměstnanci organizace- posluchači
- Vyučující, lektori, trenéři
- Liniový manažer, vedoucí
- Majitel podniku, TOP manager
- Pracovník, jehož úkolem je připravit vzdělávací proces (v malých podnicích má na starost vzdělávací program TOP manager, ve středně velkém podniku personalista, velký podnik si často rozděluje pozice pro specialisty na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců).

Je-li podnik velmi malý, často zaměstnává tři role: majitele, TOP managera a personalistu, jedna osoba.

#### 3.7.1 Jednotlivé funkce účastníků procesu vzdělávání a rozvoje

##### Vyučující, lektori, trenéři

S personalistou se domlouvají na cílech, náplních a metodologii školení na základech zjištěných potřeb vzdělávání a rozvoje. Pro účastníky procesu vzdělávání připravují nejlepší metody a formy, které nejlépe přispějí k aplikaci získaných dovedností a znalostí do praxe.

##### Liniový manažer (vedoucí)

Rozhoduje, o tom, kteří účastníci se účastní školení, pomáhají s jeho organizací, vyhodnocují, které oblasti potřebují proškolit, podílí se svou účastí na

tvorbě rozvojových a vzdělávacích programů, pomáhají účastníkům při aplikaci získaných znalostí a dovedností do praxe, hodnotí efektivitu procesu vzdělávání a rozvoje, působí v procesu rolí školitele, nabízejí pomoc pracovníkům s jejich plánem osobního rozvoje, tím, že jim nabízejí příležitosti k učení a možnosti koučování.

### **Majitel podniku (TOP manager)**

Nese zodpovědnost za proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, podílí se na tvorbě programů, směřují k němu veškeré výstupní zprávy ohledně efektivy programů a akcí, řeší se svými podřízenými úspěšnost vzdělávání a rozvoje a jejich následné využití v podniku. Schvaluje očekávané a skutečné náklady, které se vynakládají na vzdělávání a rozvoj v dané společnosti.

### **Pracovníci organizace**

Jedná se o přímé účastníky vzdělávání a rozvoje, konzultují o svých rozvojových a vzdělávacích potřebách s personalistou nebo liniovým pracovníkem. Navrhují svůj plán osobního rozvoje, který následně předkládají k posouzení. Aplikují v praxi získané nové poznatky a dovednosti. Podílí se na přípravě školení, účastní se vyhodnocení efektivnosti vzdělávání a rozvoje. Ve společnosti jsou zastoupeni v roli lektorů, koučů nebo mentorů.

**Personalisté (pracovníci, specialisté) na vzdělávání a rozvoj** – jejich odpovědnost spočívá v odpovědnosti za přípravu a provedení vzdělávacích aktivit, identifikují potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace. Vyhotovují plány vzdělávání a rozvoje, aby co nejvíce odpovídali strategii podniku a jejich cílům. Spolupracují se vzdělávacími institucemi, specialisty na rozvoj a vzdělávání a agenturami.

Nesou zodpovědnost za financování vzdělávání a rozvoje. Poskytují rady liniovým manažerům (vedoucím) a nabízejí jim pomoc s rozvojem jejich dovedností, plány osobního rozvoje a koučování. Dále jsou nápomocní pracovníkům při přípravě plánů vzdělávání. Hodnotí efektivnost vzdělávání a rozvoje. [10]

### 3.8 Bariéry vzdělávání

Všechny organizace, které se zabývají oblastí vzdělávání mají společný cíl, a to zlepšení současného stavu, proto je důležité eliminovat případná selhání, které mohou mít za příčinu jeden z následujících důvodů:

- Nevyužití zpětné vazby a hodnocení výsledků
- Špatné vymezení odpovědnosti pracovníků
- Vzdělávání je bráno jako jednorázová činnost
- Nevhodné prostředí pro vzdělávání
- Příliš nákladné řešení
- Nedostatečné propojení s podnikatelskými potřebami
- Nedostatečná podpora vedení organizace
- Neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se týkají nepřímo vzdělávání (odměňování)
- Nedostatečná podpora vedení organizace

### 3.9 Motivace ke vzdělávání

Chce-li podnik svého zaměstnance motivovat, je důležitým úkolem podniku, aby se zaměstnanec chtěl vzdělávat sám a aby viděl ve vzdělávání pozitivní přínost jak pro sebe, tak taky i pro podnik. Je proto důležité, aby podnik měl vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání, který je charakterizován dodržením strategie podniku, realizování cílů podnikového systému vzdělávání, naplňování potřeb a možností zaměstnanců podniku a umět reagovat na celospolečenskou situaci v zemi, vzít tak do úvahy specifika podniku.

Pokud budou zaměstnanci motivováni, vzdělávání bude efektivnější, jelikož průběh vzdělávání bude pro zaměstnance zábavnější a jednodušší. Každého člověka však motivuje jiný faktor, a proto je potřeba při motivaci individuálního přístupu. Motivační faktory, které jsou nejvýznamnější jsou:

- Zlepšení postavení ve firmě, pracovní skupině
- Vyšší platové ohodnocení
- Pracovní postup
- Získání kvalifikace- titulu, certifikátu
- Udržení si pracovního místa

- Možnost využití získané kvalifikace - seberealizovat se
- Získat podnikové výhody [15]

Motivací je myšleno nenásilně vytvořit pozitivní přístup k nějakému pracovnímu výkonu či typu chování. Motivace není jenom označení pro proces, ale i pro výsledek, jedná se o uvádění lidí do pohybu ve směru, který samotná organizace vytyčí za účelem dosažení nějakého cíle, výsledku. [18] Za motivované lidi lze považovat ty, kteří očekávají, že jejich chování a práce povede k dosažení stanovených cílů a také k odměně, která uspokojí jejich potřeby. [1]

Často právě přiměřená motivace vede k optimálnímu výkonu. Zdroje pracovního jednání vychází buď z vnějších vlivů (stimulů, podnětů působících na vnitřní motivaci člověka) nebo z vnitřní motivace člověka (potřeby, zájmy, hodnoty). Závislost pracovní motivace závisí zejména na situačních proměnných, např. na osobnosti nadřízeného, stylu vedení nadřízeného, úroveň mezilidských vztahů ve skupině, charakteru úkolu apod. [13]

Účinnost motivace závisí na vytvoření třech důležitých vztahů, první vztah je mezi výkonem pracovníka a jeho hodnocením, druhý vztah je mezi výsledkem hodnocení a získanou odměnou a posledním vztahem je forma odměny, kterou zaměstnanec dostává a tím zda je pro něj opravdu motivační. Je velmi pravděpodobné, že pokud tyto vztahy budou silné, organizace nebude mít problém s motivací svých zaměstnanců. [22]



## 4 Charakteristika společnosti

Následující kapitola navazuje na část teoretickou, ze které vychází a je věnována charakteristice společnosti ABX a.s., popisu její historie, hodnot, přístupů a systému vzdělávání společnosti. Společnost byla zvolena za účelem analýzy současného stavu vzdělávání zaměstnanců a jeho následného porovnání s teoretickými znalostmi. Bude zde zmíněna historie společnosti, její hodnoty a priority, dále cíle společnosti, kde se nachází sídlo společnosti a také to jak společnost přispívá k ochraně životního prostředí. K tvorbě této kapitoly byly použity interní zdroje poskytnuté personálním manažerem, směrnice a webové stránky společnosti ABX a.s.

### 4.1 Historie společnosti ABX a.s.

Dle oficiálních stránek společnosti ABX, firma působí na trhu již více než 110 let. Během této doby se firmě podařilo vydobýt si postavení jedné z nejsilnějších středoevropských výrobců značkových produktů chemických specialit a dezinfekčních a čistících prostředků. Společnost se stala předním výrobcem moderních chemických přípravků, které naplňují aktuální požadavky zákazníků, získaných dlouhodobým intenzivním výzkumem a vývojem.

První zmínka o společnosti pochází z roku 1904, tehdy společnost nesla název Österreichisches Chemikalienwerk Rudolf Goldschmidt & Komp. Tehdejším záměrem společnosti byla výroba dehtových a zinkových barev a polykrystalického křemíku. V té době chemici zvládli vyhotovit také chloramin. O celosvětový úspěch se postaraly bezesporu výrobky aspirin a umělé sladidlo sacharin, které se již před válkou vývažely do celého světa. Dvacátá léta přinesla hospodářskou krizi a s ní nucené dramatické snížení počtu zaměstnanců. Firma flexibilně zareagovala důkladně provedeným průzkumem trhu, čímž zjistila, že by lépe odpovídal tehdejším požadavkům zákazníků jiný výrobní sortiment zboží. Došlo tak k novému rozvoji společnosti.

Na počátku 60.let bylo zřízeno výzkumné středisko, jednalo se tak o zásadní událost v poválečné historii firmy. V té době tvořily významnou část produkce akumulátorové hmoty a společnost v roce 1967 zahájila výrobu Feropuru, který sloužil pro ošetřování kovů a jež se využívá do dnes po celém světě.

Devadesátá léta prostřednictvím nových majitelů přinesla řadu akvizic a rozšíření sortimentu, došlo tak na rozšíření na nové trhy, zejména do střední a východní Evropy.

Rok 1973 se nese ve znamení výroby značky SAVO, která se významně rozrosla a došlo tak ke vzniku celé řady čistících a dezinfekčních prostředků pro domácnost.

Společnosti se podařilo vybudovat silnou značku, která se dokázala prosadit na velké části trhu v zemích střední Evropy. V roce 2013 byla firma prodána společnosti Unilever.

V činnosti ABX a.s. vždy hrál zásadní úlohu výzkum a vývoj. Z hlediska ochrany životního prostředí má velký význam vývoj technologie na výrobu nanoformy oxidu zinečnatého. Ke zlepšení nebo zachování funkčních vlastností lze použít 4x menší množství produktu ABX a.s. než klasického ZnO. Využívá se zejména v gumárenském průmyslu. Dále společnost dokázala vyvinout unikátní technologii pro výrobu oxidu zinečnatého s extrémně vysokým povrchem. Produkt tak patří mezi nejpokročilejší nanomateriály právě díky svým parametrům.

## **4.2 Hodnoty a priority společnosti**

Za klíčovou hodnotu společnost považuje především důvěru a to převážně ke svým zákazníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům a celému okolí firmy. Mezi hlavní priority patří udržitelný rozvoj a především ochrana životního prostředí a to konkrétně recyklace materiálů a ochrana vody. Bezpečnost je pro společnost neméně důležitá, k tomu využívá výzkum a vývoj, který zajišťuje, že jsou výrobky a jejich použití pro zákazníky bezpečné. Společnost se neustále snaží pohotově reagovat na aktuální potřeby zákazníků a jejich přání.

Další prioritou je zdravé a bezpečné pracovní prostředí prostřednictvím péče o zaměstnance, která zahrnuje respektování lidských práv, absence diskriminace zaměstnanců a ctění práva zaměstnanců na kolektivním vyjednávání a svobody sdružování. Společnost striktně dodržuje standardy Mezinárodní organizace práce (ILO), předpisy, pravidla a veškeré související příslušné zákony.

### **Příslušné předpisy se týkají následujících oblastí:**

- ❖ ochrana vody a ovzduší
- ❖ nakládání s odpady a chemickými látkami
- ❖ ochrana zdraví
- ❖ zlepšování procesní bezpečnosti
- ❖ požární a havarijní prevence

Jejich plnění podléhá kontrole státních orgánů.

### 4.3 Cíle společnosti

Cílem společnosti je od založení (r. 1904) schopně reagovat na potřeby zákazníků a společnosti a pružně se měnit a vyvíjet. K tomu poslouží letité zkušenosti a znalosti v oborech chemického průmyslu, které přináší výhodná a účinná řešení. Hlavním problémem, který postihuje všechna průmyslová odvětví je budoucí nedostatek energetických zdrojů a nedostatek surovin a plýtvání jimi. Společnost ABX a.s. s tímto problémem bojuje prostřednictvím recyklace použitých materiálů a jejich transformaci v produkty, které jsou pro zákazníky přidanou hodnotou. Využívá k tomu vysoké odbornosti svých zaměstnanců.

Dalším cílem je především zaměření na výzkum a vývoj, hledání neustále nových a inovativních řešení a zcela nové pole působnosti. Nejen pro chemický průmysl vyvíjíme nové technologie, které šetří přírodní zdroje a přispívají k jejich obnově.

#### **Dlouhodobými cíly jsou:**

- ❖ nalézání nových řešení prostřednictvím nových technologií a inovace produktů
- ❖ zodpovědný přístup k životnímu prostředí
- ❖ expanze do nových oblastí a na nové trhy
- ❖ oboustranně prospěšná spolupráce s obchodními partnery

#### **Cíle udržitelného rozvoje:**

- ❖ dodržování zásad etického podnikání
- ❖ vývoj výrobků šetrných k životnímu prostředí
- ❖ systematické snižování energetické náročnosti výroby
- ❖ ochrana životního prostředí
- ❖ zodpovědné nakládání s odpady a chemickými látkami
- ❖ recyklace obalových materiálů
- ❖ ochrana zdraví zaměstnanců i zákazníků
- ❖ bezpečnost práce
- ❖ napomáhání v osobním rozvoji, seberealizaci a zvyšování kvalifikace zaměstnanců

### 4.4 Sídlo společnosti

Již od svého vzniku má ABX a.s. své sídlo 9 km severovýchodně od Ostravy a to ve městě Bohumín, které leží v Moravskoslezském kraji. Za velkou strategickou

výhodu lze pokládat to, že se jedná o významný dálniční a železniční uzel na trase Vídeň- Varšava a Praha- Žilina.



Obr 4.1. Sídlo společnosti (Zdroj: [webové stránky společnosti ABX a.s.](#) )

#### **Výhody strategicky umístěného sídla firmy:**

- ❖ významný železniční a dálniční uzel
- ❖ přístup na středoevropský trh
- ❖ blízkost Polska a Slovenska
- ❖ jazykově vybavení zaměstnanci firmy
- ❖ spolupráce s východními i západními partnery
- ❖ expanze na celosvětové trhy

O značný podíl na středoevropském trhu zejména v oblasti dezinfekčních a fungicidních prostředků se podílí právě umístění v blízkosti Polska a Slovenska, díky čemuž zaměstnanci disponují bohatými jazykovými a kulturními znalostmi sousedních zemí.

## **4.5 Ochrana životního prostředí**

Společnost klade vysoký důraz na ekologické standardy a dodržování veškerých požadavků legislativy v oblasti ochrany životního prostředí, nakládání s chemickými látkami a odpady v rámci samotného výrobního procesu. Inovace výrobních technologií zapříčinili výrobu proti úniku závadných látek a odpovídajícího skladování

materiálu. Aby zůstaly vodní toky v okolí závodu čisté, společnost vybudovala vlastní dvoustupňovou čistírnu odpadních vod. Co se týče obalových materiálů, firma spolupracuje s firmou EKO-KOM, která se stará o zpětný odběr a využití. Společnost je také zapojena do programu Responsible Care, Our Commitment to Sustainability, čím potvrzuje své ohleduplné chování k prostředí, ve kterém žijeme.

Ke každému výrobku společnost jako dodavatel poskytuje bezpečnostní listy, které obsahují údaje potřebné pro ochranu zdraví a životního prostředí, obsahují také identifikaci výrobce. Součástí bezpečnostních listů jsou i informace o právních předpisech, které se vztahují přímo k látkám a také informace sloužící ke skladování a přepravě.

## **4.6 Havárie a jejich prevence**

Společnost každých pět let ve spolupráci s Moravskoslezským krajem a jeho hasičským záchranným sborem a městem Bohumín spolupracuje na vydání informačního letáku o rizicích, které by mohla způsobit, pokud by došlo k havárii chemičky společnosti. Tento leták obsahuje pro obyvatelé Bohumína informace, jak zareagovat v případě nebezpečí, jak postupovat v krizových situacích a obsahuje také důležité kontakty na všechny instituce, kde se lidé dozví další podrobnosti.

(např. chlor, který společnost používá je jedovatý a může kontaminovat v případě havárie ovzduší)

Obyvatelé Bohumína mohou na chemické nebezpečí rychleji reagovat a aktivně se podílet na své ochraně právě díky zmíněnému letáku. [30]

## **5 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Tato část diplomové práce pojednává o realizaci průzkumu, analýze výsledku a jejímu následnému vyhodnocení. Cílem této práce je zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABX a.s., a to konkrétně technicko-hospodářských pracovníků (THP) a na základě zjištěných údajů navrhnout případná doporučení, vedoucí k zachování současného stavu či ke zlepšení tohoto systému.

### **5.1 Popis systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti**

Jelikož se jedná o jednu z nejsilnějších společností vyrábějících chemické speciality a desinfekční a čistící prostředky ve Střední Evropě je potřeba aby byly zaměstnanci kvalitně proškoleni, jelikož cílem společnosti je naplnit aktuální požadavky zákazníků a udržet si tak své silné místo na trhu. Protože se jedná o chemické prostředky je nutné, aby zaměstnanci disponovali potřebnými znalostmi a díky nim mohli své dovednosti využít při svém pracovním výkonu. Hlavně díky moderním technologiím se vše neustále vyvíjí, je tedy potřeba, aby zaměstnanci neustále aktualizovali své znalosti.

Systému vzdělávání věnuje společnost ABX a.s. patřičnou pozornost, jelikož si uvědomuje, jak moc činnost důležitá. Každoročně se do vzdělávání a rozvoje investuje nemálo finančních prostředků. Do procesu vzdělávání se zahrnují veškerá externí i interní školení, např. koučing, přednáška, účasti na odborných školeních, e-learning atd.

#### **5.1.1 Účel vzdělávání**

ABX a.s. si je vědoma, že jejím nejcennějším kapitálem jsou zaměstnanci, lidé, kteří dokáží své znalosti a dovednosti plně vložit do činnosti firmy.

V zájmu ABX a.s. je vytvořit prostor a podmínky pro prohlubování či případné zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců stejně, jako je v zájmu jich samotných udržovat a zvyšovat svůj profesní přehled a růst.

Prostředky, které ABX a.s. vkládá do vzdělávání svých zaměstnanců je nutno vnímat nejen jako nezbytný vklad pro další rozvoj společnosti v konkurenčním prostředí, ale i jako jeden z benefitů, který je zaměstnancům poskytován.

### **5.1.2 Postup plánování vzdělávacích procesů v ABX a.s. – Vzdělávací plán**

Plán vzdělávacího procesu je stanoven na každý kalendářní rok, jeho aktuální verze musí být vydána vždy k 31. 10. daného roku.

Za tvorbu vzdělávacího plánu odpovídá HR specialista. Vzdělávací plán podléhá schválení generálního ředitele.

Pevnou součástí vzdělávacího plánu jsou plány jazykových, odborných a legislativních školení pro daný rok, plány využitelnosti interních lektorů a plány všech dalších oblastí vzdělávání vyplyne-li k danému roku jejich potřeba.

Součástí vzdělávacího plánu mohou být i dílčí plány jednotlivých dceřiných společností ABX a.s.

HR specialista sestaví pro dané období návrh plánu a to na základě popisu pracovních funkcí, aktuálních vzdělávacích potřeb jednotlivých útvarů a výstupu ze systému Hodnocení zaměstnanců.

Dalšími zdroji mohou být výstupy z realizace předchozího plánu vzdělávání a z hodnocení již uskutečněných vzdělávacích akcí.

Na tvorbě plánu z hlediska potřeb jednotlivých útvarů spolupracují s HRS vedoucí příslušných organizačních celků, své požadavky mohou předkládat personálnímu odboru do 12. října příslušného kalendářního roku. HRS má povinnost informovat o vývoji plánu, z hlediska potřeb jednotlivých útvarů, příslušného odborného ředitele.

Uvedená dokumentace slouží pouze jako vodítko, obecně platí, že vzdělávací plán a všechny jeho části musí být nutně v souladu s aktuálními cíly a záměry celé společnosti.

Vzdělávací plán následně stanoví, kteří pracovníci, v jakých okruzích a v jakých stupních či úrovních budou v daném roce vzdělávání. Plán stanovuje počet studijních hodin a formu vzdělávání. Pevnou součástí plánu jsou i finanční náklady na jeho

realizaci. Za uskutečnění vzdělávací akce, výběru formy a vedení následné dokumentace odpovídá HRS.

### **5.1.3 Oblasti vzdělávání ABX a.s.**

Firemní vzdělávání rozdělujeme do šesti základních okruhů:

1. Vzdělávání v oblasti vize, mise a strategických cílů
2. Vzdělávání v oblasti výpočetní a informační techniky
3. Jazykové vzdělávání
4. Vzdělávání v oblasti manažerských a interpersonálních dovedností
5. Odborné vzdělávání
6. Vzdělávání v oblastech daných platnou legislativou
7. Kvalifikační růst zaměstnance
8. Environmentální management

#### **1. Vzdělávání v oblasti vize, mise a strategických cílů**

Znalost vize, mise a poslání společnosti jsou velice důležité jak pro každého zaměstnance tak skrze něj pro celou společnost.

Vize, mise a vytýčení základních strategických cílů tvoří platformu od níž se odvíjí firemní kultura ABX a.s. Základním komunikačním prostředkem této oblasti dovnitř společnosti je grémium pro THP pracovníky a výrobní porady jako komunikační nástroj pro dělnické profese. Speciální vzdělávací akci k tomuto tématu realizuje personální odbor potažmo HRS na základě rozhodnutí generálního ředitele.

#### **2. Vzdělávání a výcvik v oblasti výpočetní a informační techniky**

Práce s výpočetní technikou jako s nezbytnou součástí výkonu všech THP profesí v ABX a.s. tvoří důležitou oblast vzdělávání a výcviku.

K povinnostem každého zaměstnance ABX a.s., který užívá výpočetní techniku patří i předepsaná úroveň znalostí a dovedností nezbytná k efektivnímu plnění pracovních úkolů dle popisu pracovní funkce.

Není tak povinností zaměstnavatele zajistit vzdělávání v této oblasti či technickou podporu k běžným problémům, ale naopak je povinností zaměstnance splňovat předpoklady efektivní práce se svěřenou technikou.



Vzdělávání v této oblasti je určitá forma podpory, kterou svým zaměstnancům společnost ABX a.s. poskytuje.

ABX a.s. poskytuje vzdělávání IT ve dvou rovinách:

1. **Základní** – vzdělávání v obecných dovednostech práce s výpočetní technikou v obecně užívaných programech
2. **Rozšířené** – vzdělávání v oblasti IT na základě aktuálních potřeb daného útvaru v obecných i specifických programech

Obecným programem se v podmínkách ABX a.s. rozumí:

- Operační a Informační systém (aktuálně užívaná verze)
- MS Word (aktuálně užívaná verze)
- MS Excel (aktuálně užívaná verze)

K obecným programům je možno dle přílohy č. 3 dále přiřadit aktuální verze

- MS Power Point
- MS Outlook

Specifickým programem se rozumí každá aplikace mimo předchozí.

Stupně vzdělávání v oblasti výpočetní a informační techniky v obecných programech :

- **Stupeň A - Základní:**

Zvládnutí ukládání dat, tvorba adresářů, psaní dokumentů v textovém editoru Word, tvorba tabulek a používání základních matematických funkcí v tabulkovém procesoru Excel, posílání e-mailové pošty, úprava schránky, seznámení se základními vyhledávací v síti Internet, obeznámení se s Intranetem.

- **Stupeň B - Střední:**

Word – formátování odstavců, nadpisů, tvorba automatických obsahů; pokročilejší funkce MS Excel; zvládnutí prezentačního programu Power Point.

- **Stupeň C - Vysoký:**

Word – pokročilé funkce Word, tvorba šablon a dotazníků, správa grafického editoru Word, Excel – tvorba databází, kontingenčních tabulek, statistické funkce, používání maker, využití pokročilých funkcí MS PowerPoint.

## **Základní vzdělávání**

Systém základního vzdělávání v obecných dovednostech plánuje HRS jako samostatnou vzdělávací akci na základě aktuálních potřeb společnosti při realizaci vychází ze znalostního testování zaměstnanců.

Testování probíhá na základě testovacích souborů dodaných odborem zpracování dat a je se mu povinen podřídit každý zaměstnanec užívající výpočetní techniku.

Účast TOP Managementu může nařídít pouze Generální ředitel.

Vlastní organizace vzdělávací akce podléhá rozhodnutím HRS, který nastavuje obsah, zařazuje účastníky, plánuje rozvržení skupin a vyhodnocuje výsledky. HRS je povinen postupovat ve spolupráci s vedoucím odboru IT.

Zaměstnanec, který nedosahuje předepsané znalostní úrovně dle popisu pracovní funkce může být krácen na pohyblivé složce mzdy dle prémiového řádu.

## **Rozšířené Vzdělávání**

O zařazení rozšířeného vzdělávání do výuky rozhoduje HRS na základě odůvodněného požadavku vedoucího daného útvaru. HRS je povinen postupovat ve spolupráci s vedoucím odboru IT.

### **3. Vzdělávání a výcvik v oblasti manažerských a interpersonálních dovedností**

Trendem u řídicích pracovníků je kladení důrazu na úspěšné zvládnutí manažerských dovedností před jejich znalostmi odbornými, bez nichž je samozřejmě fungování řídicího pracovníka nemožné.

Správné vedení pracovníků, schopnost vzbudit jejich zájem, povzbudit jejich motivaci k odevzdání maximálního úsilí ve prospěch firmy a umění vytvořit příznivé pracovní klima je jednou z nejcennějších vlastností každého řídicího pracovníka.

Vzdělávání a výcvik v této oblasti zajišťuje HRS na podnět generálního ředitele či příslušného odborného ředitele.

Struktura vzdělávání a jeho forma je pak určena ve spolupráci HRS s příslušným odborným ředitelem a podléhá schválení generálního ředitele.

#### **4. Odborné vzdělávání a výcvik**

Důležitou součástí většiny kvalifikovaných profesí je kontakt s vývojem v daném oboru spojený se zvyšováním odborných znalostí v profesním zaměření. Společnost ABX a.s. umožňuje svým zaměstnancům tento kontakt udržovat a prohlubovat si tak oborové znalosti v souladu s posláním a cíly společnosti.

Ve výjimečných případech ABX a.s. umožňuje svým zaměstnancům rozšíření odborných znalostí i mimo jejich obor, pakliže je však toto rozšíření v souladu se vzdělávacím plánem společnosti nebo vyplývá z aktuálních vzdělávacích potřeb – podléhá schválení HRS.

Plán odborného vzdělávání je pevnou součástí vzdělávacího plánu. Za realizaci a výběr formy vzdělávání odpovídá HRS.

Za odborné ani jiné vzdělávání se nepovažují odborné konference či oborová setkání, jejich plánování a realizace stojí mimo působnost personálního odboru a nejsou zahrnuty ve vzdělávacím plánu pro daný rok.

#### **5. Vzdělávání v oblastech daných platnou legislativou**

Legislativní vzdělávání představuje vzdělávání (většinou periodické) v oblastech vymezených aktuální platnou legislativou. Je povinností zaměstnavatele toto vzdělávání zajistit a vést jeho evidenci pro případ kontroly.

Plán legislativního vzdělávání tvoří pevnou součást vzdělávacího plánu.

Na jeho realizaci spolupracuje HRS s vedoucím školeného zaměstnance nebo se specialistou odpovědným za danou vzdělávací oblast.

Za aktuálnost a platnost legislativního vzdělávání je odpovědnost dána v pořadí zaměstnanec, vedoucí (specialista) a HRS, ten dále zodpovídá za výběr a smluvní zajištění případných externích školitelů.

V případě potřeby rozšíření činnosti zaměstnance o oblast vyžadující legislativní vzdělávání podléhá toto rozhodnutí schválení HRS na základě návrhu příslušného nadřízeného.

Toto se nevztahuje pouze na zařazení zaměstnance do registru řidičů referentských vozidel, kdy o zařazení rozhoduje HRS.

Školení v oblasti legislativy související s výrobou kosmetických přípravků provádí osoba odpovědná za tuto výrobu. Školení jsou realizována minimálně jednou

ročně (dále v případech zjištění závažné neshody nebo změny v legislativě), a to u pracovníků zabezpečujících výrobu kosmetických přípravků a u vybraných funkcí z oblasti výzkumu a řízení jakosti

## **6. Kvalifikační růst zaměstnance**

Součástí vzdělávacího procesu ABX a.s. může být i celkové zvýšení kvalifikace zaměstnance studiem vysoké školy či získáním speciálního certifikátu souvisejícím s jeho profesí.

Zvýšení kvalifikace musí být vždy v souladu se záměry společnosti a jeho zahájení povoluje generální ředitel na základě návrhu příslušného odb. ředitele.

Generální ředitel dále rozhoduje o nutnosti uzavřít s daným zaměstnancem kvalifikační dohodu dle § 234 zákoníku práce 262/2006 Sb.

## **7. Environmentální management**

Školení zaměstnanců z oblasti environmentálního managementu je prováděno na základě *Plánu školení EMS*, který je zpracován na příslušný kalendářní rok a za jehož vypracování a provedení je odpovědný odd. OŽP.

Plán školení je uveden na vnitropodnikové síti. Na organizaci se podílí HRS a odpovědný pracovník OŽP. Pro všechny zaměstnance je součástí školení environmentálního managementu seznámení s významnými environmentálními aspekty a dopady na pracovišti.

Kromě toho jsou pracovníci proškolení o jednotlivých dokumentech z oblasti EMS při jejich vzniku nebo aktualizaci, a to stanoveným odpovědným pracovníkem.

### **5.1.4 Stanovení způsobu výuky**

- a) Externí vzdělávání:** Za konečný výběr dodavatelské nebo tréninkové agentury zodpovídá HRS. Hodnocení a výběr dodavatelů se provádí dle PS č. 15 „Hodnocení dodavatelů služeb a investic“, vystavování objednávek a smluv o dílo s vzdělávací agenturou se řídí PS č. 29 „Zásady vystavování objednávek služeb“.

- b) Interní vzdělávání:** HRS v případě odpovídající vzdělávací potřeby zodpovídá za vytvoření fungujícího vnitřního lektorského sboru (VLS), který provádí výuku zaměstnanců v souladu s podnikovou směrnicí. VLS je v případech, kdy je to možné dána přednost před vzděláváním pomocí externích zdrojů.

### **Vytvoření vnitřního lektorského sboru (VLS)**

HRS na základě aktuálních vzdělávacích potřeb společnosti navrhuje členy vnitřního lektorského sboru (VLS)

Základem pro vznik vnitřního lektorského sboru je skupina pracovníků ABX a.s. navržená HRS a schválená generálním ředitelem jako tzv. potencionální lektorský sbor. Pro plnohodnotné začlenění zaměstnance ABX a.s. do VLS je nutný souhlas daného zaměstnance a jeho nadřízeného.

Každý z HRS navržených a generálním ředitelem schválených členů vnitřního lektorského sboru je povinen, pokud souhlasí se zapojením do systému VLS, vypracovat jasné osnovy výuky. Tyto osnovy musí schválit personální ředitel, který rovněž schvaluje výjimky z této povinnosti.

Po schválení osnov je s uchazečem sepsána dohoda o provedení práce, ve které musí být stanoven aproximativní počet vyučovacích hodin v roce a také sazba za jednu vyučovací hodinu. V případě vypracování a schválení osnov přísluší danému členu VLS odměna ve výši 5.000,-Kč. Dále se stanovuje sazba za jednu vyučovací hodinu a to ve výši: 100,- Kč. (množství omezeno zákonem dle aktuální DPP).

Člen VLS může využít fondu řádné pracovní doby pro provádění výuky, samozřejmě s tím, že je nepřípustné zanedbávat povinnosti vyplývající ze zaměstnaneckého poměru a funkčního zařazení.

#### **5.1.5 Postup realizace vzdělávací akce, požadavek a hodnocení**

Za uskutečnění vzdělávací akce, výběru formy a vedení následné dokumentace odpovídá HRS.

V případě vzdělávacích kurzů, školení či seminářů žádá pracovník nebo jeho nadřízený personální odbor o zařazení do tohoto vzdělávání pomocí nákupního

požadavku v informačním systému. Schvalování se řídí aktuálními pravidly pro workflow.

Navrhovatelem může být samotný účastník, jeho nadřízený nebo HRS, požadavek schvaluje vždy přímý nadřízený předpokládaného účastníka v případě kdy je navrhovatelem HRS též generální ředitel.

V případě kdy HRS požadavek zamítne, může se nadřízený účastníka obrátit na generálního ředitele, jeho rozhodnutí je pak konečné.

Požadavkem na zařazení vzdělávací akce nejsou řešeny jazykové, periodické legislativní kurzy a vzdělávání organizované pomocí vnitřního lektorského sboru.

Po skončení vzdělávací akce je každý účastník povinen zpracovat Hodnocení vzdělávací akce a toto **elektronickou formou** v požadovaném formátu a v uvedeném termínu odeslat HRS.

Po uplynutí 3 měsíců je povinností každého účastníka kurzu odeslat **elektronickou formou** HRS hodnocení přínosu kurzu.

HRS přepoše hodnocení účastníka jeho nadřízenému, který se k němu může vyjádřit, pokud tak neučiní do 1. týdne má se za to, že je s vyjádřením nadřízeného srozuměn bez potřeby jej doplnit.

Vytištěné hodnocení s podpisem a datem převzetí HRS tvoří pevnou součást dokumentace každé vzdělávací akce.

- **Hodnocení ihned po kurzu**

Vyplnění údajů o spokojenosti účastníků. Vyplněné formuláře jsou zdrojem informací pro návrhy a konkrétní řešení a opatření pro další kurzy.

Jsou zásadním podkladem pro hodnocení dodavatele daného vzdělávání a výcviku. (např. místo konání - organizace, ubytování, stravování; lektori; materiály, forma vedení kurzu, splnění očekávání a zejména praktický přínos kurzu).

- **Hodnocení přínosů po 3 měsících od uskutečnění vzdělávací akce účastníkem i nadřízeným**

Cílem je vtáhnout do procesu nadřízené a zároveň zpětná vazba nadřízenému i personálnímu oddělení o tom, zda účastníci kurzu využívají nabyté poznatky v praxi.

- **Celkové hodnocení vzdělávání**

Provádí HRS jednou ročně, materiálem jsou hodnocení účastníků a nadřízených, které HRS zpracuje a posílá vedoucímu Kontroly a řízení a Jakosti. Součástí vyhodnocení jsou i celkové roční náklady na vzdělávání, jejichž evidenci v průběhu roku vede HRS. Záznamy o vzdělávání jsou udržovány po dobu 5 let od jejich pořízení.

#### **5.1.6 Vymezení pravomocí a odpovědností**

##### **Pravomoci a odpovědnosti personálního odboru v oblasti vzdělávání:**

- metodicky a odborně vzdělávání řídí
- vede administrativní agendu (tiskopisy, přihlášky, objednávky, evidence o absolvovaných kurzech a nákladech, doplňování osobních spisů zaměstnanců o průběhu odborného rozvoje atd.)
- sjednává dohody o zvýšení či prohloubení kvalifikace v souladu s ustanoveními zákoníku práce
- v souvislosti s profesním a odborným rozvojem jednotlivých zaměstnanců navrhuje a doporučuje příslušnému managementu využití jejich získaných znalostí a dovedností při:
  - a. personálních změnách
  - b. obsazování nových či volných funkcí
  - c. ustavování odborných pracovních týmů pověřených plněním cílových úkolů
- rozhoduje o výběru a zařazování zaměstnanců do různých kurzů, stáží, školení, středoškolských a vysokoškolských dálkových kurzů a studií ve spolupráci s příslušnými nadřízenými pracovníky
- provádí výběr a zařazování zaměstnanců do lektorského sboru

#### **5.5.2 Pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků**

- motivovat zaměstnance k trvalému vzdělávání
- sledovat kvalifikační úroveň zaměstnanců
- dávat personálnímu útvaru podněty pro vzdělávání zaměstnanců (podle doby zaměstnání a potřeb pracoviště) zejména z hlediska praktického uplatnění ve výkonu činností zaměstnance, v jeho profesionálním rozvoji
- maximálně využívat zvýšené kvalifikace zaměstnance

#### **5.1.7 Vzdělávání v dceřiných společnostech ABX Group**

Na základě propojení vzdělávacího plánu ABX a.s. a dceřiných společností sdružených do ABX Group, jsou pověřeni zaměstnanci dceřiných společností povinni na výzvu HRS poskytnout vzdělávací plán daného subjektu v rozsahu a formě jím určené.

O tvorbě vzdělávacího plánu u jednotlivých společností v rámci ABX Group, rozhoduje na základě potřebnosti generální ředitel, v případě realizace pak tento vzdělávací plán tvoří součást celkového vzdělávacího plánu a podléhá stejnému režimu schvalování.

Za následnou realizaci vzdělávacích aktivit jsou odpovědni vedoucí jednotlivých společností příp. jimi pověřené osoby.

#### **5.1.8 Vzdělávání s podporou Evropské unie a jejích programů**

V případě, kdy je vzdělávání v ABX a.s. či jeho část hrazena z programu Evropské unie podléhá postup v jeho realizaci a dokumentaci nařízením generálního ředitele a konkrétním organizačním pokynům HRS.

Personální odbor je pak odpovědný za vedení projektové dokumentace dle konkrétních nařízení poskytovatele dotace.



## **5.2 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, zda je systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti ABX a.s. správně nastaven. Dílčím cílem je zjistit efektivnost a funkčnost systému vzdělávání a rozvoje pracovníků pomocí rozhovoru s hlavním personalistou společnosti ABX a.s.

Druhým dílčím cílem je pomocí dotazníkového šetření provést výzkum mezi pracovníky společnosti ABX a.s. K získání potřebných dat byla využita metoda dotazování a to konkrétně písemný dotazník. Metoda písemného dotazníku byla vybrána z důvodu možnosti oslovit větší počet respondentů v kratším čase. K sestavení dotazníku byly využity sekundární informace, získané od personálního pracovníka a vedoucího oddělení.

Dotazník je složen v úvodu z cíle výzkumu, kde jsou účastníci obeznámeni k čemu výzkum poslouží a kdo jej zprostředkovává. Dále dotazník obsahuje informace, že se jedná o anonymní formu dotazníku. V závěru je zmíněno poděkování všem účastníkům, převážně za ochotu, čas a za pravdivě vyplněná data. Dotazník je složen z 25 otázek, z nichž jsou některé polouzavřené, uzavřené a otevřené. Převažují zde uzavřené otázky a to především z důvodu jednoduššího vyhodnocení závěrečných výsledků. V dotazníku jsou zmíněny jak věcné tak i identifikační otázky. Dotazník byl předán personálním manažerem vybraným zaměstnancům. Průzkum probíhal ve dnech 15.1.2018 - 22.1.2018. Dotazník je možné vidět v příloze č.1. Dotazník byl určen pro ty respondenty, kteří pracují ve společnosti ABX a.s. jako tzv. technicko hospodářští pracovníci (THP). Celkový počet dotazovaných byl 81 THP zaměstnanců, návratnost byla 100%. K vyhodnocení a zpracování dat z dotazníku byl využit počítačový program Microsoft Office Excel. Výsledná data jsou znázorněna v grafech a stručně popsána.

Výsledky jsou vyjádřeny v procentech a jsou zpracovány pro lepší přehlednost do grafu. I přesto, že se identifikační otázky nacházejí v závěru dotazníku, jsou v analýze výsledků pro lepší přehlednost umístěny hned na začátku. Obecná charakteristika respondentů zahrnuje jejich věk, pohlaví, délku trvání zaměstnání a výši dosaženého vzdělání.

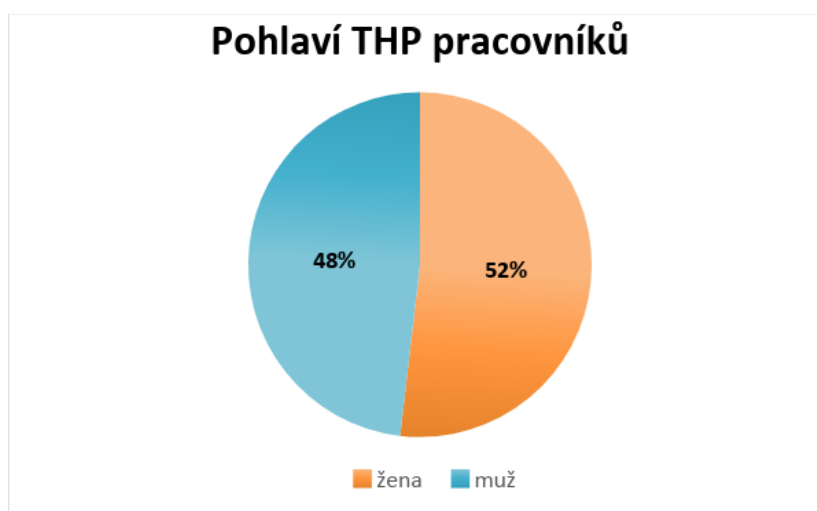
### **5.2.1 Identifikace stávajících THP pracovníků**

V rámci analýzy bylo potřeba zjistit nejprve jaká je aktuální skladba THP pracovníků společnosti ABX a.s. se kterými se následně v rámci průzkumu pracovalo formou dotazování.

#### **Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví:**

Ve firmě ABX a.s. k aktuálnímu datu pracuje 81 THP pracovníků z nichž 42 žen, což odpovídá 52% a 39 mužů, což odpovídá 48%.

Z tohoto výsledku je patrné že genderové rozdělení pracovníků je téměř rovnoměrné. Počet žen je jen o tři více než mužů.



**Graf. 5.1.** – Pohlaví THP pracovníků společnosti ABX a.s., zdroj: vlastní zpracování

#### **Věková struktura zaměstnanců organizace na základě pohlaví:**

V níže uvedené tabulce můžeme vidět jak věkovou skladbu jednotlivých THP pracovníků tak rozdělení pohlaví na základě věkové struktury. Můžeme zde vidět, že nejvíce mužů pracuje ve společnosti ABX a.s. ve věku 36-40 let, a to konkrétně 11. Naopak žádný muž zde nepracuje ve společnosti pod hranicí 30 let věku.

Co se týče žen, nejvyšší počet žen, co by THP pracovníc je v rozmezí 51-55 let a to konkrétně 15. Naopak nejméně žen pracuje ve společnosti jak v rozmezí ve věku 26-30 let tak v rozmezí 61 a více a to konkrétně 1. Průměrný věk mužů je 46 let, průměrný věk žen je 48 let. Průměrný věk všech THP zaměstnanců je 47 let.

### Věková statistika zaměstnanců organizace

#### ZADANÁ KRITÉRIA

Druh poměru : Jen hlavní  
Prac.kategorie : THP  
Mimo evidenční stavy : Nezahrnutý

Věk	Muži	Ženy	Celkem	Podíl
3) 26-30	0	1	1	1,23%
4) 31-35	5	3	8	9,88%
5) 36-40	11	3	14	17,28%
6) 41-45	2	6	8	9,88%
7) 46-50	7	8	15	18,52%
8) 51-55	8	15	23	28,40%
9) 56-60	4	5	9	11,11%
10) 61 a více	2	1	3	3,70%
	39	42	81	

#### PRŮMĚRNÝ VĚK

Muži : 45,85

Ženy : 48,36

Společně : 47,15

**Tab. 5.1.** – Věková statistika zaměstnanců společnosti ABX a.s., zdroj: vlastní zpracování

### **Věková struktura zaměstnanců organizace na základě vzdělání:**

Tab. 5.2. nám zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců organizace na základě dosaženého vzdělání THP pracovníků ve společnosti ABX a.s. Můžeme z ní vyčíst, že s pouhým základním vzděláním ve společnosti nepracuje na pozicích THP pracovníka žádný zaměstnanec. Nejvyšší počet pracovníků dosáhlo Vysokoškolského vzdělání a to konkrétně 42 z celkových 81 pracovníků. Můžeme tedy říct, že téměř každý druhý zaměstnanec má vysokoškolské vzdělání. Druhý nejvyšší výsledek byl dosažení úplného středního odborného vzdělání s maturitou, tohoto výsledku dosáhlo konkrétně 22 zaměstnanců. Zbývající počet THP pracovníků mají dosažené vzdělání na úrovni nižší střední odborné (1), střední odborné s vyučením (1), bakalářské (4) a vysokoškolské doktorské (3). U každé úrovně vzdělání můžeme vidět navíc průměrný věk THP pracovníků.

## Věková a vzdělanostní struktura

Kritéria: jen hlav.prac.poměry, bez mimoevidenčních stavů

Org. jednotka Stupeň vzdělání	THP	
	Počet	Pr. věk
<b>CELÁ ORGANIZACE</b>		
C-Základní	0	0,00
E-Nižší střední odborné	1	57,00
H-Střední odborné s vyučením	1	52,00
K-Úplné střední všeobecné	4	49,75
L-Úplné střední odborné s vyučením a ma	4	55,67
M-Úplné střední odborné s maturitou	22	47,18
N-Vyšší odborné	0	0,00
R-Bakalářské	4	49,00
T-Vysokoškolské	42	46,64
V-Vysokoškolské doktorské	3	32,33
x-NEVYPLNĚNO	0	0,00
<b>Součet za org. jednotku</b>	<b>81</b>	<b>47,06</b>

**Tab. 5.2.** – Věková a vzdělanostní struktura zaměstnanců zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.2 Vnímání aktuálního vzdělávacího systému pracovníky

Níže zobrazené grafy se orientují na vnímání aktuálního vzdělávacího systému z pohledu THP pracovníků. A to konkrétně co pro zaměstnance znamená vzdělávání, co pracovníky nejvíce motivuje ke vzdělání, jakých typů vzdělávání se nejčastěji účastní, zda jsou získané vědomosti využitelné při pracovním výkonu, jaká je podle pracovníku nejslabší stránka systému vzdělávání a v neposlední řadě jak by stávající systém vzdělávání vylepšili.

#### 1. Co pro Vás znamená vzdělávání ve společnosti?

Neustálé vzdělávání je nutností takřka v každém oboru, a je přitom jedno, zda člověk podniká na sebe, či zda je zaměstnanec určité firmy či společnosti. Změny pracovních postupů, vývoj trendů i aktualizace norem a směrnic z vyšších útvarů jsou prováděny v každém podniku takřka neustále. V rámci výzkumu této diplomové práce jsme se ptali respondentů, jak vůbec toto podnikové vzdělávání vnímají.

Celých 41% všech zaměstnanců si myslí, že vzdělávání je pravidelné získávání informací, které jsou nutné k výkonu jejich práce, což plně koresponduje se samotnou

firemní identitou společnosti. Druhou nejčastější odpovědí zaměstnanců byla odpověď popisující vzdělávání čistě jako nutnost zúčastnit se. Jako třetí nejčastější odpovědí byla zpestření pracovní doby. Na čtvrtém místě s pouhými 12% skončila odpověď, která popisovala vzdělávání jako uspokojení vnitřní potřeby sebe-rozvíjení. Z výsledků je tedy patrné, že polovina zaměstnanců chápe vzdělávání správným způsobem, zatímco druhá popisuje vzdělání pouze jako nutnost či zpestření.



**Graf. 5.1** Význam podnikového vzdělávání pro zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

## 2. Co Vás nejvíce motivuje k tomu abyste se vzdělávali?

Nejčastěji motivuje zaměstnance společnosti ABX a.s ke vzdělávání získání vědomostí a schopností pro svůj pracovní výkon (39% všech odpovědí). Na druhém místě se umístila odpověď v rámci motivace ke vzdělávání možností kariérního postupu. Výsledky této otázky odhalily jednu zajímavost, a to že ačkoliv převažují jako faktory motivace ke vzdělávání hlavně získávání informací k práci a kariérní postup, pouze 8% považuje vzdělávání jako součást osobního růstu. Vzdělávání je tedy pracovníky bráno stále jako součást práce bez přínosů pro svůj osobní život.

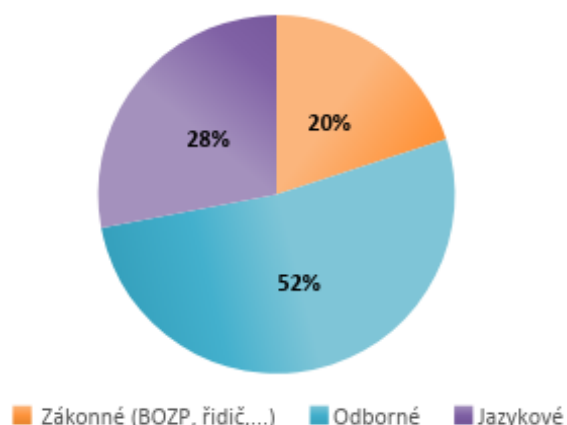


**Graf. 5.2** Motivace vzdělávání pro zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

### 3. **Jakého typu vzdělávacích aktivit se nejčastěji účastníte?**

Společnost ABX a.s nabízí plnou škálu různých vzdělávacích aktivit, z nichž většina je povinných, ale najdou se i aktivity nepovinné. V rámci třetí otázky byla z pracovníků získávána odpověď, jak aktuálně cítí vzdělávání v rámci firmy, respektive, které vzdělávací programy dle nich převažují. Více než polovina (52%) respondentů odpovědělo jako z jejich pohledu nejvíce frekventované vzdělávací kurzy, přednášky a semináře ty, které souvisí s odborností dané pozice. Na druhém místě převažují dle pracovníků jazykové vzdělávací programy (28%) a až na třetím místě vnímají pracovníci vzdělávací aktivity povinné zákonem (20%). (Viz graf 5.3.)

### Účast na vzdělávacích aktivitách

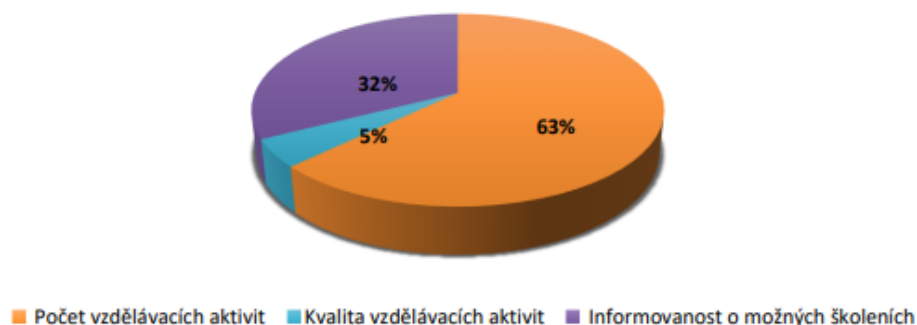


**Graf. 5.3** Účast na vzdělávacích aktivitách (zdroj:vlastní zpracování)

#### 4. Kdybyste mohli, co byste zlepšili na současném systému vzdělávání?

Zaměstnanci rovněž odpovídali na otázku, co by na aktuálním systému vzdělávání v rámci společnosti, které jsou součástí, změnili. Až velmi překvapivých 63% respondentů odpovědělo, že by si přálo daleko více vzdělávacích programů. Naopak pouze 5% si myslí, že by byla potřeba aktuální vzdělávací programy zkvalitnit. Dle výsledků této otázky tedy u pracovníků převažuje pocit nedostatku v rámci vzdělávacích aktivit firmy a přáli by si jich více, což souvisí i také s tím, že dle 32% by preferovalo větší informovanost těchto kurzů. Tyto výsledné údaje se jeví jako velmi důležité v rámci zlepšení vzdělávání ve firmě ABX a.s a budou tedy promítnuty spolu s dalšími výsledky do návrhů a doporučení v závěru této diplomové práce.

### Nápady na zlepšení současného stavu vzdělávání



**Graf. 5.4** Nápady na zlepšení současného stavu vzdělávání(zdroj:vlastní zpracování)

## 5. Jaká je dle Vašeho názoru slabá stránka systému vzdělávání ve společnosti?

Druhá otázka týkající se návrhů na zlepšení ze strany pracovníků se týkala vnímavosti slabin aktuální podoby vzdělávacího procesu ve firmě ABX a.s díky čemuž lze následně rovněž stanovit možnosti a návrhy na zlepšení tohoto vzdělávacího systému ve firmě. 40% všech dotázaných odpovědělo, že aktuální podoba nemá žádnou slabinu. Druhou nejčastější variantou (27%) byla odpověď, že dle pracovníků je v tuto chvíli až moc povinných kurzů a málo těch nepovinných, což reflektuje a navazuje na předchozí otázku ohledně možnosti zlepšení vzdělávání ve firmě.

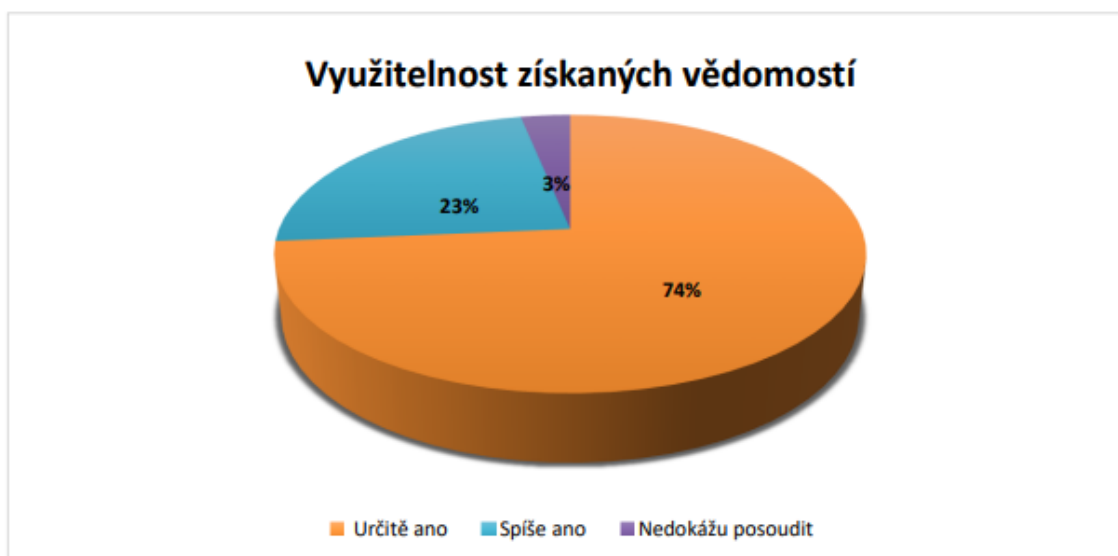


*Graf. 5.5 Slabá stránka systému vzdělávání (zdroj: dotazníkové šetření)*

## 6. Jsou podle Vás získané vědomosti podnikovým vzděláváním využitelné při výkonu Vaší práce?

Vzdělávání ve firmě není zbytečnost. Takto to vidí až 74% všech pracovníků, kteří si myslí, že získané vědomosti na vzdělávacích kurzech využije při výkonu své práce. 23% zaměstnanců si myslí, že vědomosti spíše využije a pouze 3% to nedokáže posoudit. Vzdělávání je tak bráno mezi zaměstnanci firmy spíše pozitivně s důrazem na budoucí využitelnost získaných informací.





**Graf. 5.6** Využitelnost získaných vědomostí (zdroj: dotazníkové šetření)

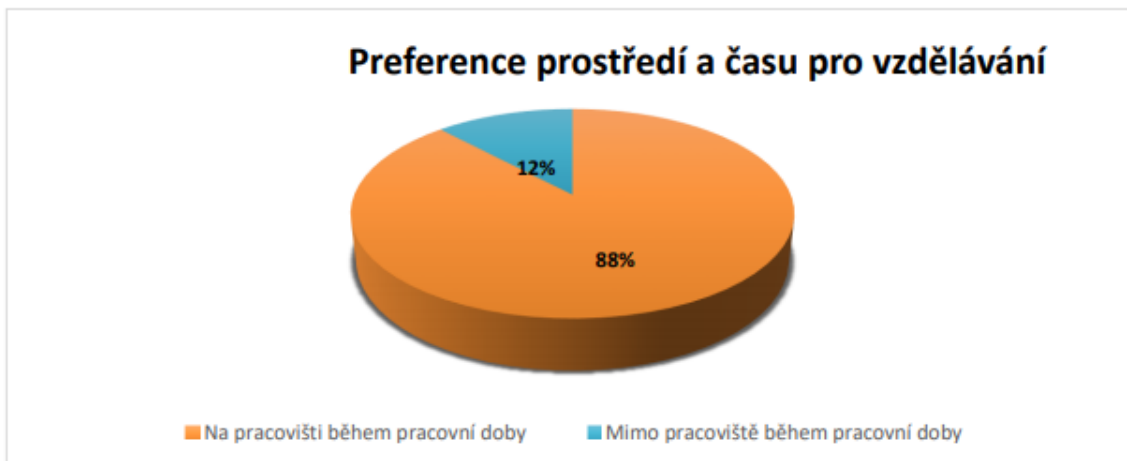
### **5.2.3 Preference jednotlivých oddílů vzdělávacího systému společnosti z pohledu pracovníků**

V rámci budoucích změn a návrhů na zlepšení aktuálního vzdělávacího systému ve firmě ABX a.s. bylo potřebné zjistit, jaké jsou vlastně preference a potřeby jednotlivých pracovníků v rámci vzdělávání a následně tedy na ně zacílit při budování nových změn a zkvalitňování budoucích vzdělávacích programů.

Následující grafy tak přímo zjišťují, jak by si pracovníci samotné vzdělávání ve firmě představovali, jaké jsou jejich vize ve vztahu ke vzdělávání a co by si nejvíce přáli.

#### **7. Kde a kdy je podle Vás nejlepší se vzdělávat?**

Jasno mají pracovníci v rámci působiště vzdělávání. Ze všeho nejvíce si přejí se vzdělávat na pracovišti během pracovní doby a nikoliv mimo své fyzické pracovní místo. Pouze 12% by si přálo se vzdělávat mimo budovu, kde pracují. Velká převaha zaměstnanců si tak přeje, aby nemusela vyvíjet přesouvací aktivity mimo budovu a aby školitelé a lektori přicházeli za nimi a učili je na místě v rámci své pracovní doby.

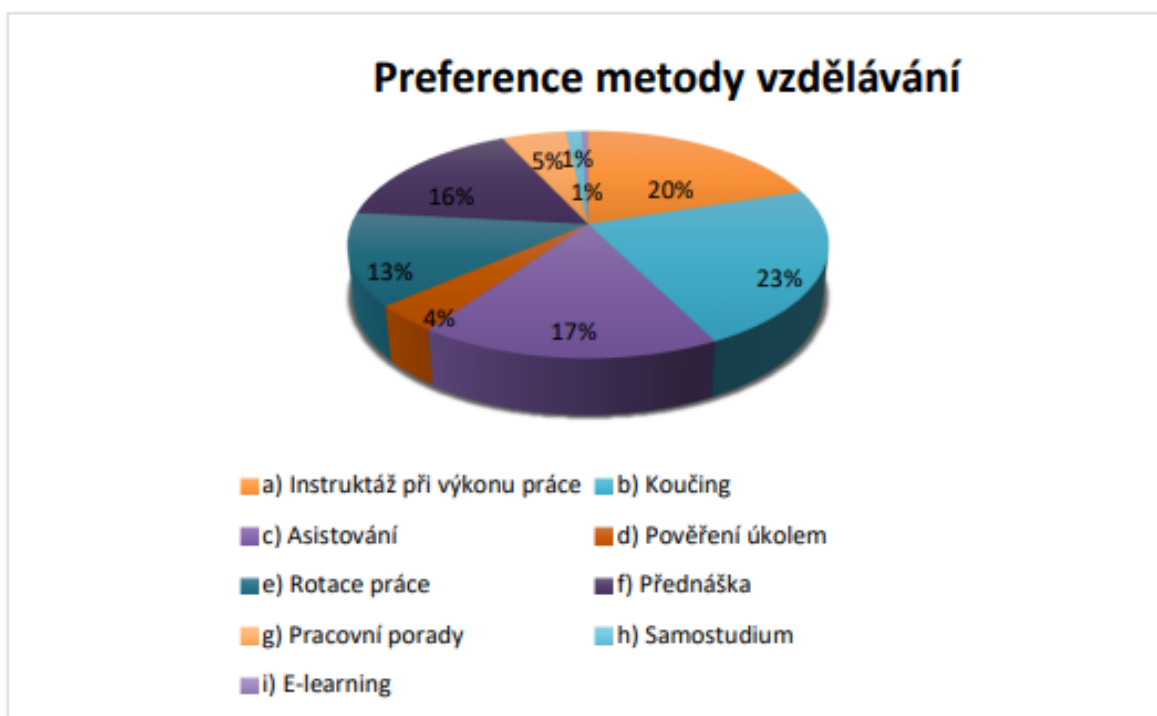


**Graf. 5.7** Preference prostředí a času pro vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

#### **8. Která z uvedených metod vzdělávání je pro Vás nejvíce přínosná?**

Vzdělávání může probíhat různými druhy a právě na konkrétní podobu se ptala následující otázka, jež zjišťovala preference pracovníků v rámci vzdělávání. Zde se již odpovědi více třísí než v předcházejících otázkách. Ze všeho nejvíce (23%) si pracovníci přejí se vzdělávat formou koučingu, tedy během přítomnosti fyzické osoby. Na druhém místě (20%) se umístila odpověď instruktáže při výkonu práce a na třetím asistování (17%). Naopak ze všeho nejméně by si pracovníci přáli samostudium.

Dle výsledků této otázky si tak pracovníci přejí ze všeho nejvíce, aby měli během práce fyzickou osobu či instruktážní video, které je krok po kroku během práce bude navigovat a vést. Tato forma je pracovníky nejpreferovanější a bude tak zohledněna v rámci návrhů a změn v závěrečné části této diplomové práce.

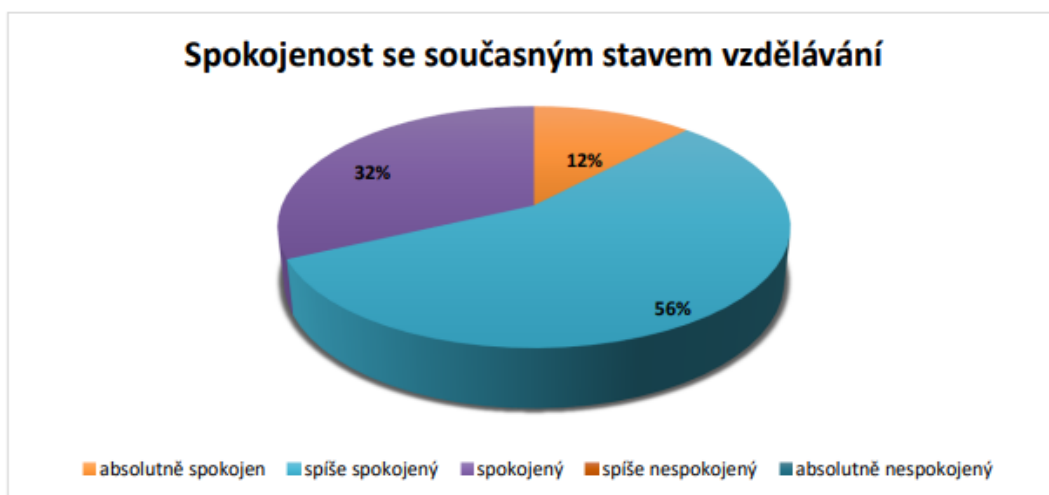


**Graf. 5.8** Preference metody vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

#### 5.2.4 Spokojenost THP pracovníků se vzdělávacím systémem

Po zjištění, jak vnímají samotné vzdělávání pracovníci společnosti ABX a.s a jaké mají preference, se následující, v pořadí třetí okruh otázek týká již samotného hodnocení procesů uvnitř vzdělávání pomoci přiřazení jednotlivým odpovědím kladného, neutrálního či záporného emocionálního náboje samotnými pracovníky. Jinak řečeno, jak jsou s jednotlivými částmi vzdělávání ve firmě spokojeni či nespokojeni.

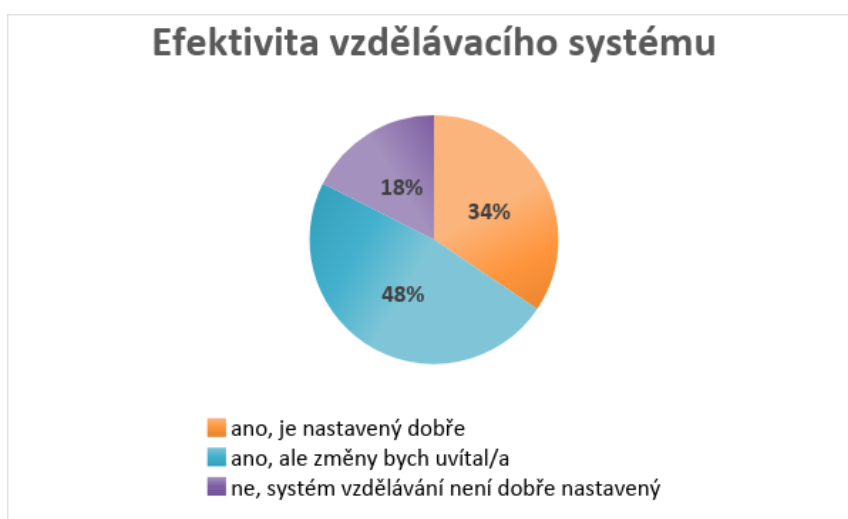
**9. Jste spokojená/ý s nastavením systému vzdělávání ve společnosti?:** S aktuálním stavem vzdělávání jsou pracovníci spíše spokojeni (56%). Zbýlých 32% je naprosto spokojeno a 12% je spíše nespokojeno. Z pohledu čísel je tak pouhá třetina pracovníků naprosto v souladu s aktuální podobou vzdělání. U zbylých dvou třetin tak pracovníci až tak moc přesvědčeni nejsou. Tyto dvě třetiny pracovníků tak představují potenciál pro změny, které by pomohly v rámci budoucího období zvětšit aktuální počet naprosto spokojených pracovníků z 32% na vyšší procentuální číslo a přinést tak firmě větší spokojenost zaměstnanců v rámci vzdělávání.



**Graf. 5.9** Spokojenost se současným stavem vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

10. **Myslíte si, že je současný systém vzdělávání dostatečně efektivní?**

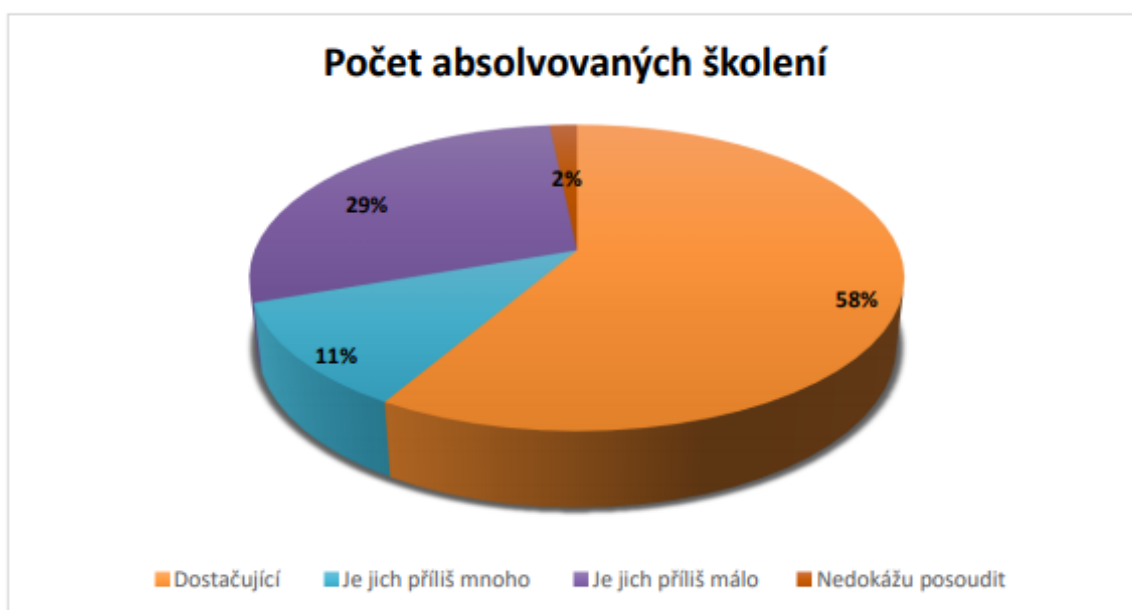
Podobně jako předcházející otázka, tak i v následujícím grafu se promítá aktuální spokojenost zaměstnanců s efektivitou vzdělávacího systému ve firmě ABX a.s. Stejně jako v předchozí otázce týkající se celkové spokojenosti se vzdělávacím systémem tak i zde u hodnocení efektivity se pouze jedna třetina potýká s naprostou spokojeností s efektivitou učení (34%). Další skoro polovina respondentů (48%) by si přála či uvítala určité změny a 18% pracovníků si myslí, že systém není dobře nastavený, a tak není ani efektivní. V návrzích na změny a doporučení se tak bude cílit hlavně na tyto dvě třetiny lehce spokojených až nespokojených pracovníků.



**Graf. 5.10** Efektivita vzdělávacího systému (zdroj: vlastní zpracování)

### 11. Jsou podle Vás Vámi absolvované školení dostačující?

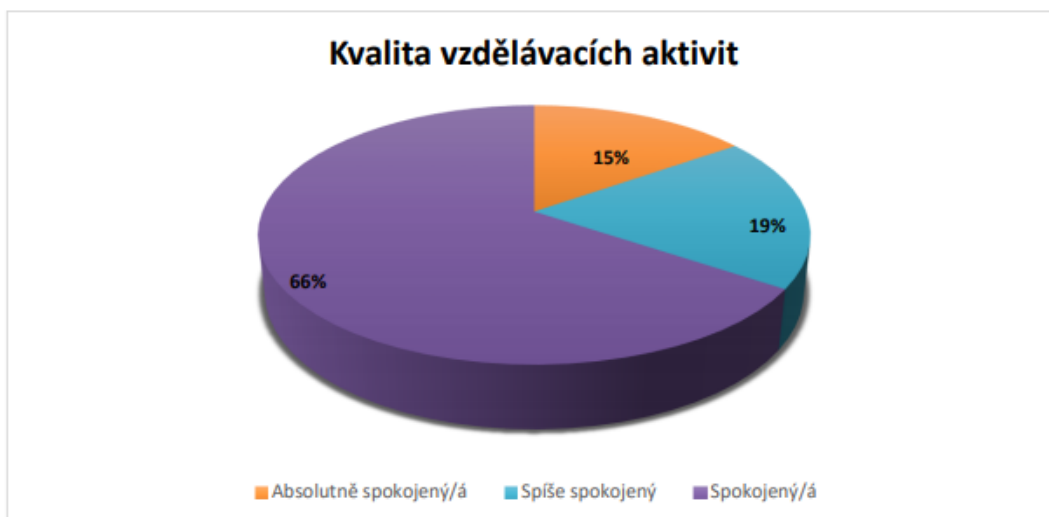
Následující otázka se týkala hodnocení frekvence školení, aneb jak často jsou pracovníci školeni a zda to tito zaměstnanci vnímají jako dostačující či naopak nedostačující. Většina respondentů je spokojena s počtem absolvovaných školení (58%), třetina dotázaných si myslí, že absolvovalo příliš málo kurzů a pouze 11% si myslí, že jich bylo až příliš. Z pohledu budoucích změn tak bude opět více zacíleno na třetinu zaměstnanců, která si myslí, že absolvovala málo školení a potřebovala by více.



**Graf. 5.11** Počet absolvovaných školení (zdroj: vlastní zpracování)

### 12. Jste spokojený s kvalitou vzdělávacích aktivit?

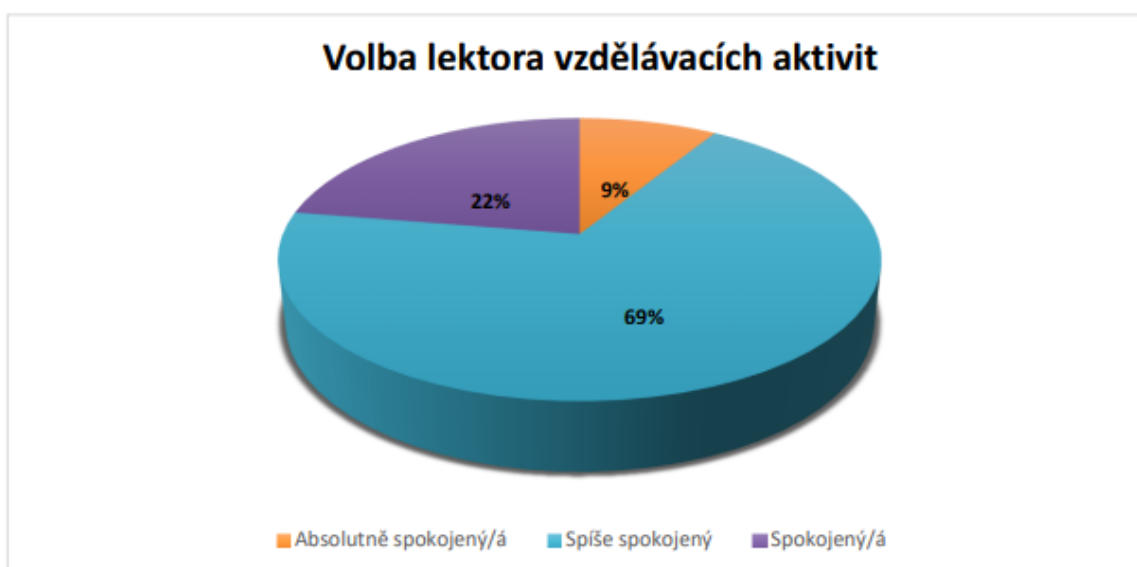
Skoro dvě třetiny pracovníků (66%) považuje látku, která se na školeních probírá za dostatečně kvalitní a jsou tedy spokojeni. 19% zaměstnanců je s probíranou látkou naprosto spokojena a pouze 15% je nespokojena. Pokud porovnáme předcházející výsledky s těmito, je patrné, že pracovníci nevnímají vzdělávací program negativně, je dle nich kvalitní, akorát by si přáli jinou formu předávání pro ně (již tak) dostatečně kvalitních informací, či by zvýšili různorodost a počet nepovinných kurzů.



**Graf. 5.12** Kvalita vzdělávacích aktivit (zdroj: vlastní zpracování)

### 13. **Jste spokojen s výběrem lektora při vzdělávacích aktivitách?**

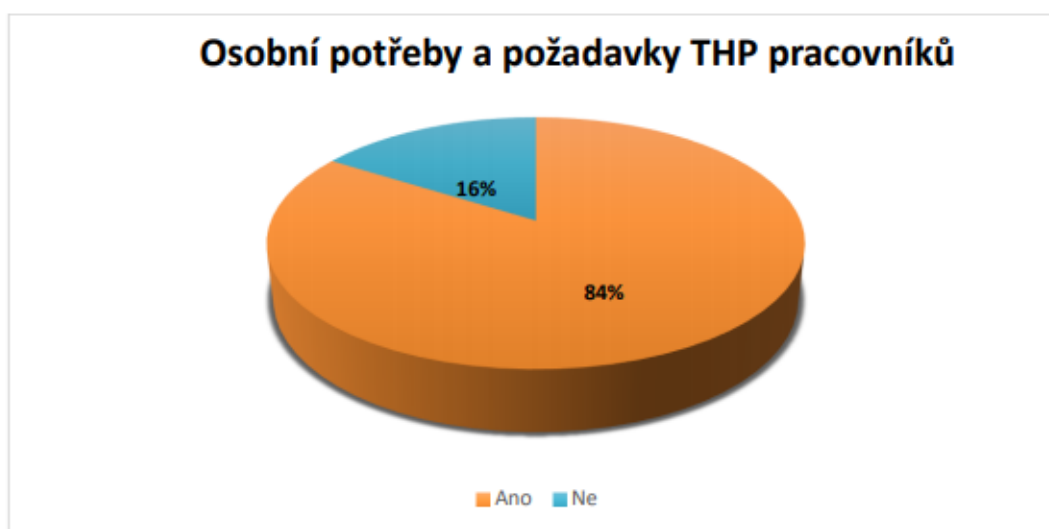
Aktuální volby vzdělávacích lektorů nejsou z pohledu zaměstnanců vnímány negativně. Dle výsledků jsou skoro dvě třetiny zaměstnanců (69%) s aktuálními učiteli, kteří výukovou látku pracovníkům předávají, spíše spokojeni. 22% je naprosto spokojena a pouze 9% spokojena není. Změny v rámci lidského kapitálu (učitelé a lektori) v systému vzdělávání ve firmě ABX a.s tak nebude prioritní záležitostí v návrhu a doporučení změn v závěrečné kapitole této diplomové práce, více se bude zaměřovat na procesy předávání informací.



**Graf. 5.13** Preference metody vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

#### 14. Zajímá Vašeho přímého nadřízeného Vaše osobní potřeby a požadavky v rámci vzdělávání a rozvoje?

Pouze 16% všech zaměstnanců nevnímá zájem svého přímého nadřízeného pracovníka o jejich osobní potřeby či požadavky. Naprosto převažujících 84% všech zaměstnanců je spokojeno s tím, jak šéf projevuje dostatečný zájem o jejich požadavky v rámci vzdělávacího procesu a rozvoje.



*Graf. 5.14 Osobní potřeby a požadavky THP pracovníků (zdroj: vlastní zpracování)*

#### 5.2.5 Hodnocení samotného procesu vzdělávání na základě zjištěných výsledků

Čtvrtý okruh otázek nás zavádí do výsledků týkajících se toho, jak samotné vzdělávání a jejich procesy probíhají. Nejedná se tedy už o hodnocení spokojenosti pracovníků či o jejich preference a přání jako v předchozích okruzích, nýbrž se otázky týkají jednotlivých fází během vzdělávacího procesu a tím tak odhalit nedostatky a mezery v aktuálním vzdělávacím systému a tím tak nastolit nová doporučení pro zlepšení celkového procesu vzdělávání zaměstnanců

#### 15. Můžete svým názorem ovlivnit povahu vzdělávacích aktivit?

Třetina respondentů (34%) si myslí, že se nemůže nijak vyjádřit během procesu učení v rámci daného programového kurzu. 57% si myslí, že má moc a prostor pro to, aby se mohl během učení vyjádřit a tak i samotné vzdělávání ovlivnit. Pouze 9%

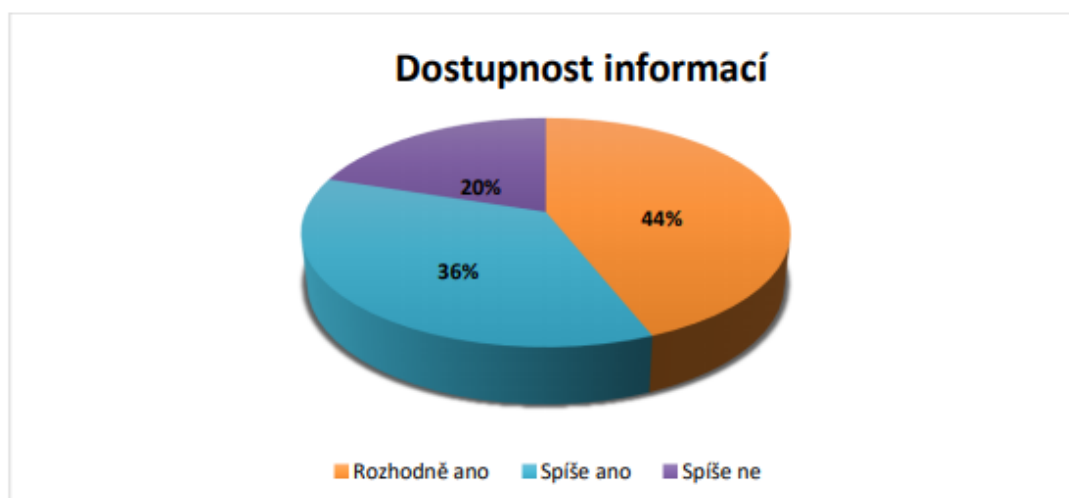
zaměstnanců je laxních a neprojevuje žádný zájem o to, zda mají či nemají určitou spoluúčasť na vzdělávacím procesu.



**Graf. 5.15** Možnost ovlivnit a vyjádřit se ke vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

**16. Myslíte si, že Vaše informace o vzdělávacích aktivitách jsou dostačující?**

Celých 44% respondentů (pracovníků) si myslí, že vždy ví, kdy se koná určitý vzdělávací kurz či aktivita. 36% zaměstnanců už tak přesvědčena není, ale převažuje u ní pocit, že má dostupné informace o nabízených povinných a nepovinných kurzech. 20% zaměstnanců si není vědomo pravidelnosti dostupností informací o nabízených kurzech. Ačkoliv je tato třetí kategorie pracovníků v menšině, i tak je číslo 20% podstatně vysoké a mělo by se s tímto údajem následně více pracovat v rámci zkvalitnění vzdělávacího systému firmy ABX a.s (viz kapitola Návrhy a doporučení).

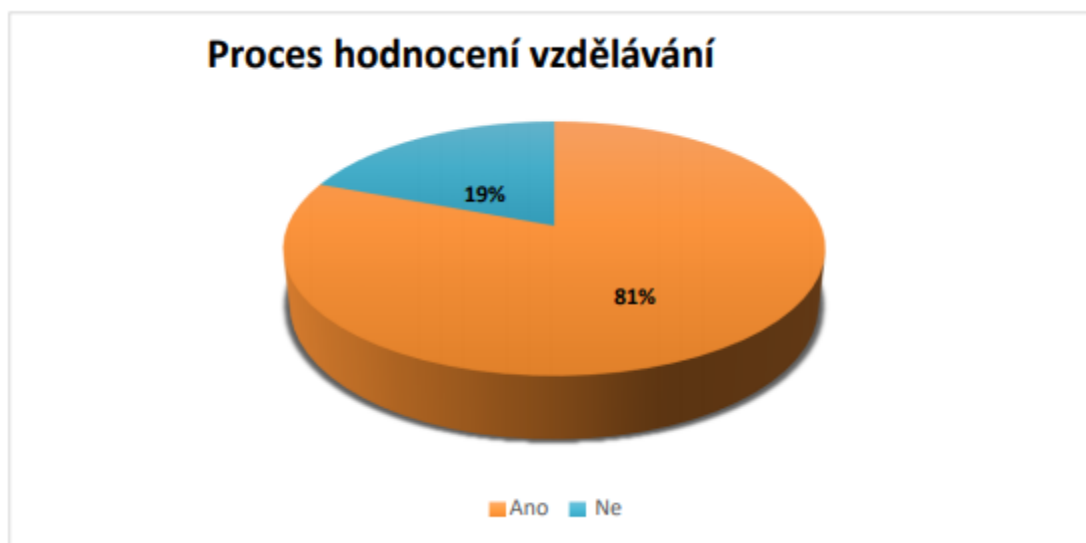


**Graf. 5.16** Dostupnost informací (zdroj: vlastní zpracování)



### 17. Hodnotí se vzdělávací aktivita po jejím skončení?

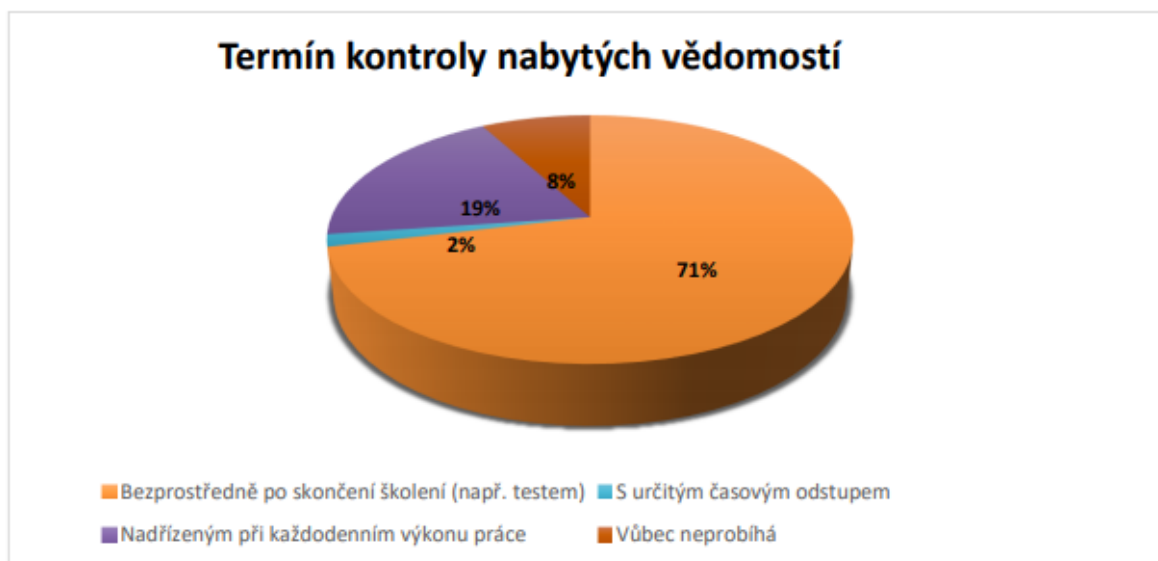
V další otázce jsme hodnotili, zda si THP pracovníci uvědomují, že dochází k pravidelnému hodnocení systému vzdělávání. Zda jsou si vědomy následného hodnocení procesu vzdělávání. Většina respondentů odpověděla že si je vědoma, toho že se po skončení vzdělávacího procesu hodnotí její efektivita a průběh a to celých 81%. Zbýlých 19% zastává názor že po skončení vzdělávací aktivity se hodnocení neprovádí. Což může souviset s celkovou informovaností zaměstnanců o průběhu vzdělávacích aktivit.



**Graf. 5.17** Proces hodnocení vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

### 18. Kdy probíhá kontrola získaných zručností a vědomostí firemním vzděláváním?

Následující otázka plynule navazuje na předešlou otázku, a to kdy přesně se hodnocení dle THP pracovníku koná. V předešlé otázce jsme došli ke zjištění že si většina je vědomá následného hodnocení, a nyní se nám potvrdilo, že celých 71% si je vědomá, že probíhá ihned bezprostředně po skončení vzdělávací akce, naopak celých 8% THP pracovníků si jsou jistí, že kontrola neprobíhá vůbec. Celých 19% respondentů uvedlo, že ke kontrole dochází každodenní kontrolou nadřízeným pracovníkem.



**Graf. 5.18** Termín kontroly nabytých vědomostí (zdroj: vlastní zpracování)

#### 19. Věnujete se vzdělávání i mimo svoji pracovní dobu?

Dotazovali jsme se respondentů, zda se věnují vzdělávání ve svém volném čase mimo běžnou pracovní dobu. Až na 12% THP pracovníku, kteří se vzdělávají, je z výzkumu patrné, že se zaměstnanci příliš nevěnují vzdělávání ve svém volném čase, a to konkrétně 88%. Může to být způsobeno nízkou motivací k sebevzdělávání, či nezájem o osobního růst z pohledu pracovníků.

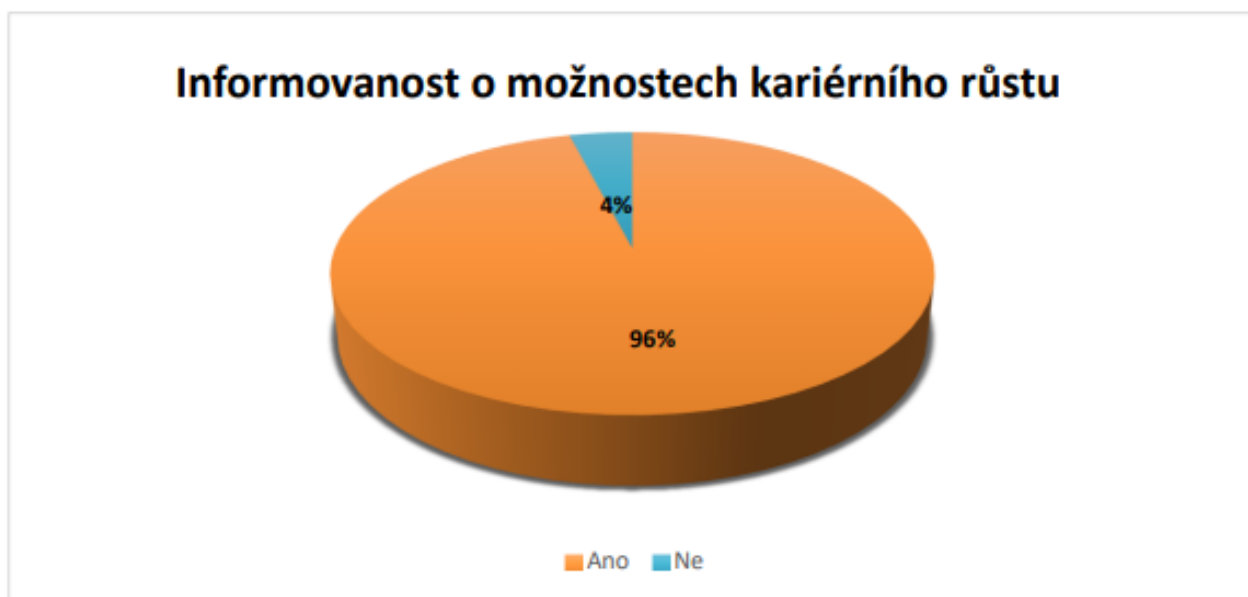


**Graf. 5.19** Čas věnovaný vzdělávání mimo pracovní dobu (zdroj: vlastní zpracování)

## 20. **Znáte své možnosti kariérního růstu?**

Zjišťovali jsme informovanost THP pracovníků o možnostech kariérního růstu, výsledek byl velice příznivý, celých 96% dotazovaných je dostatečně informováno a jen pouhé 4% se domnívá, že nemá dostatek informací.

Dalo by se tedy říct, že zaměstnanci mají určitou motivaci podávat vysoké výkony na své pracovní pozici, pokud touží kariérně růst. Jsou si plně vědomy svých případných možností růstu.



**Graf. 5.20** Informovanost o možnostech kariérního růstu (zdroj: vlastní zpracování)

## 21. Plánujete svoji budoucnost u současného zaměstnavatele?

Další velice uspokojivý výsledek byl zjištěn u dotazování se na otázku, zda THP pracovníci plánují zůstat i nadále ve společnosti ABX a.s. Celých 92% všech THP pracovníků odpovědělo s jistotou, že ano. Pouhých 8% má jiné představy do budoucna ohledně svého pracovního místa. Může to být z důvodu nespokojenosti s náplní své práce, či přeceňování svých pracovních sil a vnímání svých nedostačujících dovedností k vykonávání práce nebo například z důvodu zájmu o jinou náplň pracovního místa z důvodu většího uspokojení. Pracovníkům také nemusí vyhovovat dojíždění za prací, či kolektiv, prostředí nebo vedení společnosti.



Graf. 5.21 Vize do budoucnosti (zdroj: vlastní zpracování)

## 5.3 Swot analýza

Z interních zdrojů společnosti můžeme vyčíst že za silnou stránku společnosti lze považovat **možnost čerpání dotací**, které firma získává a velkou většinu nvestuje právě do systému vzdělávání v řádech miliónů korun.

Další silnou stránkou je **vysoká kvalifikovanost zaměstnanců**, šetří se tak náklady na vzdělávání a společnost je tak může investovat do dalších druhů vzdělávání. Za silnou stránku lze považovat i **firemní kulturu, hodnoty a postoje zaměstnanců a jejich přístup k práci**. Poslední silnou stránkou, kterou je potřeba zmínit je **množství kvalifikovaných lektorů**, se kterými společnost spolupracuje delší dobu, šetří tak náklady na výběrová řízení. A již dopředu ví, že se investování

finančních prostředků do prověřených lektorů osvědčí na základě minulých zkušeností.

Za slabé stránky lze ve společnosti pokládat **dlouhodobě stejný systém vzdělávání a rozvoje** bez výrazných změn. Může působit i když je nastavený dobře a je efektivní za zastaralý a může se tak snižovat konkurenceschopnost společnosti. Další slabou stránkou společnosti je **nedostatek prostředků pro kontrolu** získaných znalostí a vědomostí mimo konkrétní pracovní situace.

Příležitosti pro společnost jsou převážně rozšiřování metod vzdělávání, dále větší příležitosti zapojit nejenom externí ale hlavně i **interní lektory** do procesu vzdělávání. Další velkou příležitostí je navázat spolupráci se vzdělávacími institucemi veřejného typu a navázání na spolupráci s univerzitami technického směr v návaznosti na výrobní procesy firmy.

Za hrozby pro společnost se považuje především **odchod kvalifikovaných zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na pracovním trhu. Vyšší náklady na vzdělávání** nekvalifikovaných nově přijímaných zaměstnanců. Další velkou hrozbou je pro společnost **ukončení dotačních programů**. A v neposlední řadě **rozvoj nových výrobních postupů a nových technologií**, kdy bude náročné pro společnost sehnat externí lektory pro jejich výuku.

## 6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola patří společně s jednotlivými výsledky analýzy k jedné z nejdůležitějších. Jsou to totiž výstupy, jejich interpretace a následné převedení do návrhů změn a doporučení, které mají za úkol do budoucna pozitivně ovlivnit chod programu vzdělávání zaměstnanců firmy ABX a.s.

Všechny návrhy a doporučení vychází z výsledků analýzy, které jsou popsány v kapitole pět.

Následující návrhy na změny byly rovněž zkonzultovány s HR specialistou firmy ABX a.s, se kterým probíhalo několik sezení s cílem zjistit, zda následující doporučení jsou v rámci své budoucí proveditelnosti skutečně reálné. Jeho vyjádření k samotným návrhům bylo potřebné z důvodu jeho mnohaletých zkušeností s vzdělávacím systémem této firmy a tím tedy i jeho profesního odhadu o praktické reálnosti navrhovaných kroků vedoucích ke zlepšení aktuálního stavu vzdělávání ve firmě.

Swot analýza nebyla zahrnuta do návrhů a doporučen, jelikož již byla vyhotovená samotnou společností a je si plně vědoma všech jejích částí a soustavně s nimi pracuje. (silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

### 6.1 Současné efektivní oblasti vzdělávacího systému firmy

Ačkoliv se tato kapitola zabývá návrhy a doporučeními ke změnám, je důležité ze všeho nejdříve v krátkosti zmínit, kterých oblastí se návrhy na změny týkat nebudou v tak výrazné podobě jako naopak ostatní části vzdělávacího systému, které vykazaly ve výsledcích výzkumu spíše negativní čísla v součtech odpovědí jednotlivých respondentů.

Z výsledků analýzy vzešlo, že aktuální podoba vzdělávacího systému je velmi silná v oblastech **kvality předávaných informací** (látky) jednotlivým pracovníkům, dále také v rámci **frekvence provádění** těchto vzdělávacích procesů, vysoce **kvalifikovaných lektorů** a celkovou **účelovou praktičností** v rámci transformace teorie do praxe. V těchto oblastech si dle provedeného výzkumu vede vzdělávací systém u zaměstnanců firmy ABX a.s. velmi dobře a netřeba tak tyto oblasti příliš obměňovat či apelovat na jejich změnu.

Dále velmi pozitivně hodnotím i přístup HR specialisty, který svědomitě dohlíží na registraci jednotlivých účastníků na školení, jejich naplnění, na plánování a průběh školení, zprostředkovávání schvalovacího procesu zájmů o školení, jejich možnosti a podílení se na výběru odborných lektorů. **Kvalifikovaný HR specialista** je důležitým členem v rámci systému vzdělávání a rozvoje, a myslím, že společnost ABX, a.s. má velmi kvalitního pracovníka na této pozici, k tomuto závěru jsem došla z mého vypořádání a dosažených výsledků společnosti, na jejímž podílu se z velké části účastnil právě HR specialista.

Ve kterých oblastech naopak budou změny vyžadovány, jsou především oblasti spojené se samotnou **podobou** (způsobem) **předávání** zaučovacích informací pracovníkům, dále také se **strukturou** samotného vzdělávacího systému firmy a v neposlední řadě také s **informovaností** pracovníků o daných vzdělávacích kurzech.

Všechny návrhy na změny jsou rozděleny do třech hlavních částí, a to na základě jejich vysoké, střední a nižší priority důležitosti.

## **6.2 Návrhy na změny s vysokou prioritou důležitosti**

### **6.2.1 Větší množství praktického zaměření v rámci školení**

Dle výsledků výzkumu jeví pracovníci největší zájem o takové druhy vzdělávání, ve kterých je fyzicky přítomna zaučovací osoba, jež je zaučuje a vede. Tento druh vzdělávání považují pracovníci nejen za nejvíce vítaný, ale také za nejvíce efektivní v rámci svého vlastního procesu učení.

Z toho důvodu by bylo velmi vhodné, aby se aktuální podobu přednášek, školení a dalších teoretických kurzů více přeformátovala na kurzy více praktické, a to pokud možno přímo do samotného výrobního procesu. Pracovník se zde učí přímo v terénu za dohledu svého lektora či školitele a tím se pak lépe učí formou právě provedených úkonů.

Ačkoliv se již tento druh vzdělávání ve firmě ABX a.s objevuje, bylo by vhodné zvýšit kvantitu tohoto vzdělávání v praxi na úkor výhradně teoreticky zaměřeným kurzům. Zvýšení počtu praktických kurzů lze v rámci nedostatku kapacity školitelů řešit i instruktážními prezentacemi během jednotlivých pracovních úkolů. Dále doporučuji zvýšit četnost metod vzdělávání, a to konkrétně metodu simulace, metodu hraní rolí a metodu assesment center. Kdy si mohou získané vědomosti zaměstnanci zakusit nanečisto v praxi a díky tomu si více získané vědomosti a dovednosti osvojit.

### **6.2.2 Větší spoluúčast zaměstnanců během vzdělávání**

Z výzkumu vzešlo, že až jedna třetina pracovníků nevnímá v rámci procesu vzdělávání možnost se spoluúčastnit na procesu vzdělávání formou vlastního vyjadřování. Toto je vskutku alarmující číslo. Z toho důvodu by během vzdělávání měli pracovníci dostat větší prostor k diskuzi nad právě vykonávanými úkony v praktických částích. Tato kapitola také úzce souvisí s hodnocením vzdělávacího systému.

Navrhuji schránku připomínek a dotazů, kde by mohli zaměstnanci anonymně vhodit své případné návrhy. Pro ty zaměstnance, co nemají problém sdělit otevřeně svůj názor, upozornit na každém školení, že kdyby chtěli cokoli sdělit, týkající se systému vzdělávání, informovat je na koho se můžou konkrétně obrátit a s kým danou situaci mohou řešit. Informovat je, že jejich názor má pro společnost přidanou hodnotu.

### **6.2.3 Snaha udržet si stávající zaměstnance**

Vzdělávání je jednou z velmi nákladnou položkou firmy a ačkoliv 92% zaměstnanců dle výzkumu uvažuje o setrvání u aktuálního zaměstnavatele, dle slov HR specialisty se může stát, že finanční zdroje vložené do vzdělávání pracovníků může vést i k případům, kdy během krátkého období opustí firmu i s právě nabitými vědomostmi a praktickými dovednostmi. Z toho důvodu by bylo vhodné propojit vzdělávání se zaměstnaneckými výhodami.

Dalším mým návrhem je informovat zaměstnance o dovednostech, které musí splňovat, aby mohli kariérně růst. A motivovat je tak jak ke vzdělávání, tak k oddanosti vůči společnosti.

Tohoto docílíme, když před školením zmíníme praktické příklady zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti delší dobu a jak se kariérně za tu dobu vypracovali. Na konkrétním reálném případě můžeme ostatní zaměstnance tak namotivovat, včetně toho, co na vyšších pozicích budou mít za benefity. Dále zmínit stabilitu společnosti a její silnou pozici na trhu.



## **6.3 Návrhy na změny se střední prioritou důležitosti**

### **6.3.1 Zvýšení nabídky neodborných kurzů**

Zaměstnanci si myslí, že převažují pouze oborové kurzy, že je málo vzdělávacích aktivit. Navrhují zvýšit portfolio všech nabízených kurzů i na neodborné (jazykové, komunikační kurzy). Aby měli zaměstnanci větší možnosti výběru. Zvýšit počet nepovinných kurzů o které by zaměstnanci měli zájem a zaměstnance informovat o změnách v nabídce kurzů jak v rámci e-mailové komunikace tak na hlavní nástěnce ve viditelných prostorách budovy. Pokud by nebylo možné financovat větší množství neodborných kurzů, navrhnout zaměstnancům případnou slevu, že by poměrnou část za ně odváděl zaměstnavatel a zaměstnanec by si menší částí přispíval sám.

### **6.3.2 Rozšíření informovanosti**

Dalším návrhem ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje je vyšší informovanost THP pracovníků o jednotlivých školeních, aby si byli plně vědomy všech svých možností v rámci vzdělávání, že se mohou účastnit i nepovinných kurzů, že se mohou vyjádřit ohledně svých potřeb, nápadů a postřehů a dále si uvědomovat důležitost hodnocení vzdělávací, které podporují smysluplnost a efektivitu celého vzdělávání.

V rámci interního administrativního portálu na internetu si může každý vyjet kalendář a registrovat se na školení. Dále navrhuji aby chodily zaměstnancům newsletter do e-mailu s přehledem nepovinných i povinných kurzů, které se budou v blízké době uskutečňovat, společně s podrobnějšími informacemi, kdo všechno se může zúčastnit, zda je účast povinná, či nepovinná, co pracovník účastí na školení získá v rámci svých dovedností a jak by to přispělo do fungování celé společnosti, proč je důležité tyto školení absolvovat, na jaká témata budou jednotlivá školení zaměřená, kým budou vedená, že se jedná o odborníky ve své profesi a mohou tak pracovníky naučit novým věcem, které by jim mohli usnadnit náročnost jejich pracovního místa díky svým nápadům a letitých zkušenostech.

Dalším doporučením je na viditelná místa v budově vyvěsit základní informace o kurzech, aby si je THP pracovníci mohli ve své chvilce volného času přečíst.

### **6.3.3 Přenastavení hodnotícího formuláře do elektronické formy**

V rámci zkvalitňování vyhodnocovacího procesu systému vzdělávání bych doporučila transformaci papírového hodnotícího formuláře, na elektronický. Papírová forma hodnotícího formuláře je zdoluhavá jak pro samotné zaměstnance, kteří čekají na výsledek dlouhou dobu a nedostává se jim tak ihned případná zpětná vazba o výsledcích školení. Tak i z nepraktických a neefektivních hledisek pro samotného pracovníka, co provádí vyhodnocování. Přítomnost lektora v místnosti, kde dochází k vyplňování hodnotícího formuláře může navíc působit kontraproduktivně, může to ovlivnit zaměstnance, kteří se na základě toho mohou zdržet svých skutečných názorů a připomínek. Pro zaměstnance by bylo i výhodnější hodnotit školení s delším časovým odstupem, kdy získané vědomosti a znalosti již ověří při svém výkonu práce a dokážou tak vyhodnotit, zda byly pro ně efektivní a v jak velké míře.

Další výhoda elektronické formy formuláře oproti papírové formě je jeho ekologičnost. Nemusely by tak vznikat náklady na tisk velkého množství formulářů.

### **6.3.4 Soustředění se na vzdělávání přímo ve společnosti**

Z výsledků provedeného výzkumu jsme zjistili, že převážná většina všech zaměstnanců dává přednost vzdělávání přímo na pracovišti. Navrhují zvýšit počet školení probíhající přímo ve společnosti, zaměstnanci neradi cestují do jiných měst, za účelem vzdělávání se. Z tohoto důvodu bych volila, výběr externistů zprostředkující vzdělání, kteří by byli ochotní dojíždět do společnosti před variantou kdy se musí zaměstnanci sami přemísťovat.

## **6.4 Návrhy na změny s nízkou prioritou důležitosti**

### **6.4.1 Zaměření se větší mírou na osobní růst**

Zaměstnanci vnímají na základě provedeného výzkumu vzdělávání pouze jako polepšení si v práci, proto by bylo vhodné zavést i kurzy, u kterých zaměstnanci mají pocit nejen kariérního růstu ale také osobního růstu (empatie, komunikace, osobní rozvoj a další). Aby však byla zachována spojitost a význam pro dané pracovní místo, pracovní náplň a cíle společnosti.

### **6.4.2 Proces vzdělávání především během pracovní doby**

Zaměstnanci se dle výsledků průzkumu nechtějí příliš vzdělávat mimo pracovní dobu, navrhuji tedy soustředit se na vzdělávání převážně v pracovní době, zvolit

ideální čas na školení, kdy není vysoký provoz např. v pátek odpoledne hodinu či dvě před koncem pracovní doby, aby tak nedošlo k ovlivnění výrobního procesu v hlavní provozní době.

## 7 Závěr

Vzdělávání a rozvoj každého jedince ve společnosti je neodmyslitelnou součástí jak jeho osobního života, tak také toho pracovního. Učíme se každý den nejen ze svých chyb, ale také z chyb těch druhých. Výrobní procesy ve firmách se každoročně zdokonalují, mění se zákony, směrnice, kupují se nové stroje, které vyžadují jiné zacházení než ty staré, jsou objevovány stále nové efektivnější výrobní postupy a poznatky. Tyto neustálé, a s trochou nadsázky lze říci i nekonečné, změny doslova vyžadují, kontinuální vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj. Staré poznatky musí být neustále nahrazovány těmi novými, i proto je tak důležité, aby v každé firmě byl kvalitní vzdělávací a školicí systém, a aby byl tento systém neustále udržován na své vysoké úrovni.

Tato diplomová práce se zaměřovala na jeden takový vzdělávací systém konkrétní ostravské firmy, a to firmy ABX a.s, která se již několik desítek let stará o výrobu chemických přípravků a chemie obecně. Cílem této diplomové práce bylo posouzení tohoto systému vzdělávání v této konkrétní firmě a zjistit, jak si na tom stojí aktuální program rozvoje zaměstnanců.

Výzkum probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření všech pracovníků (THP zaměstnanců), kteří vyplňovali otázky týkající se vzdělávání ve firmě. Již z prvních výsledků šlo vidět, že firma je velmi stabilní co se týče kvality svých zaměstnanců, o čemž hovořilo nejen převažující vysokoškolské vzdělání těchto zaměstnanců, ale také jejich loajalita k aktuálnímu zaměstnanci sahající až do daleké budoucnosti. Vzdělávací systém firmy ABX a.s. vzešel z výsledků dotazníkového šetření rovněž s velmi kladným výsledkem. Zaměstnanci přisuzují vzdělávání ve firmě velmi důležitou váhu a rezonují tak se samotným záměrem firmy neustále se zlepšovat a zdokonalovat jak mezi jedinci, tak i jako celek.

Ačkoliv výzkum odhalil velmi kvalitně postavený a zaběhnutý vzdělávací systém, našlo se několik aspektů, které by ještě více zkvalitnili již tak dobře organizovaný vzdělávací systém. Tyto návrhy na změny byly podrobněji rozepsány v předcházející kapitole Návrhů a doporučení a byly rozděleny do třech částí a to dle jejich priority důležitosti ke změně.

V rámci doporučení a změn **s největší prioritou** na uskutečnění, byly zařazeny návrhy týkající se hlavně zvýšením praktických vzdělávacích kurzů či rozšíření těch

stávajících. Dalšími velmi důležitými změnami s vysokou prioritou důrazu bylo důkladnější zapojení účastníků školení do vzdělávacího procesu zahrnující více oboustranné komunikace ze strany školitel - zaučující se. Rovněž bylo apelováno na provádění pravidelných úkonů, jež by zajistili udržení nově vyškolených pracovníků a snížit tak jejich odklon ke konkurenci po čerstvém zaučení.

V rámci návrhů a doporučení **se střední prioritou na uskutečnění** byly zařazeny rady týkajících se zvýšením rozmanitosti kurzů, dále také větší informovanost o aktuálně probíhajících vzdělávacích programech, větší soustředění všech školení do místa působnosti firmy a v neposlední řadě také převedení aktuálního fyzického vyhodnocování výsledků školení do elektronické formy.

Závěrečné návrhy s **nízkou prioritou na uskutečnění** zahrnovaly převážně kroky zaměřené v rámci vzdělávání nejen na kariérní růst jedince ve firmě, ale také snaha o zvýšení pocitu jeho osobního růstu. Doporučováno bylo i zamyšlení se nad časem a dnem výkonu daných školení.

Všechny tyto návrhy na změny byly předány HR specialistovi firmy ABX a.s s velkou vírou a nadějí na jejich aplikaci. Samotné zavedení změn bude v budoucnu opět vyžadovat průzkum díky kterému bude možné posoudit a vyhodnotit, jak vysoká byla efektivita vykonaných zlepšení.

## Seznam použité literatury

### Publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 9788073953096.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
- [8] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

- [10] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace]*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [14] KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [15] MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*. Elektronická studijní opora Opava: SU, 2011.
- [16] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [18] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

- [19] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-5560.
- [20] TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [21] URBAN, Jan. *Jak předávat zpětnou vazbu. Human Resources Management*. 2013, č. 1, s. 44 - 45. ISSN 1801-4690. (odborný článek) vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [22] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [23] WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd ed. London: Sage Publications, 2016. ISBN 978-1-4462-5584-1.



### Elektronické zdroje:

- [24] [Http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm](http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm) [online]. [cit.2018-0603].
- [25] [Http://statutar.cz/webinare-nove-trendy-ve-vzdelavani-manazeru-a-zamestancu/](http://statutar.cz/webinare-nove-trendy-ve-vzdelavani-manazeru-a-zamestancu/) [online]. [cit. 2018-06-03].
- [26] [Https://fph.vse.cz/att/dp](https://fph.vse.cz/att/dp) [online]. [cit. 2018-06-03].
- [27] [Http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/glossary.html](http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/glossary.html) [online]. [cit. 2018-06-03].
- [28] OECD. Analýza vzdělávací politiky 2001. (Přeloženo z anglického originálu Education Policy Analysis – 2001.) Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2002.
- [29] BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K. and ROOS, G. (1999): *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, European Management Journal, 17
- [30] ABX a.s. | Materiály pro průmyslové akumulátory, povrchové úpravy kovů, ochrana dřeva, čisticí a dezinfekční prostředky [online]. Dostupné z: <https://www.ABX.cz> [cit. 2018-06-03]

## **Seznam zkratek**

THP – Technicko – hospodářský pracovník

HR – Human Resources – lidské zdroje


a.s.- akciová společnost

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2019

  
.....  
Bc. Zuzana Chytilová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 : Dotazník

## **Příloha č. 1 – Dotazník**

### **Dotazník pro zaměstnance společnosti ABX a.s.**

#### **Vážení zaměstnanci společnosti ABX a.s.,**

Jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty na Vysoké škole Báňské v Ostravě. Ve společnosti zpracovávám diplomovou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku“. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zjistit Vaše názory v oblasti vzdělávání a rozvoje v této firmě. Získané informace mi poslouží při tvorbě mé diplomové práce, výsledky budou zároveň také předány vedení firmy a mohou Vám tak napomoci k větší pracovní spokojenosti. Proto Vás žádám o pravdivé a co nejpřesnější možnosti odpovědi. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Vaši ochotu a za Váš čas

Bc. Zuzana Chytilová. Studentka Vysoké školy Báňské, Ekonomické fakulty

**Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte vždy jen jednu odpověď.**

#### **1. Jste spokojená/ý s nastavením systému vzdělávání ve společnosti?:**

- a) Jsem absolutně spokojený/á
- b) Jsem spíše spokojený/á
- c) Jsem spokojená/ý
- d) Jsem spíše nespokojená/ý
- e) Jsem nespokojená/ý
- f) Jsem absolutně nespokojená/ý

#### **2. Myslíte si, že je současný systém vzdělávání dostatečně efektivní?**

- a) ano, je nastavený dobře, nic bych neměnil/a
- b) ano, ale určité dílčí změny bych uvítal/a
- c) ne, systém vzdělávání není dobře nastavený, navrhovaná a absolvovaná školení pro mne byla ztrátou času

#### **3. Jaká je dle Vašeho názoru slabá stránka systému vzdělávání ve společnosti?**

- a) na vzdělávání je, dle mého názoru, alokováno málo finančních prostředků
- b) nabídka vzdělávacích kurzů je příliš úzká a nemohl/a jsem si z dostupné nabídky vybrat
- c) množství povinných kurzů, které musím každoročně absolvovat je nepřiměřeně vysoké
- d) nemá dle mého názoru slabinu, jsem spokojen/a

**4. Co pro Vás znamená vzdělávání ve společnosti? (je možné označit více odpovědí):**

- a) Povinnost zúčastnit se
- b) Zpestření pracovní doby
- c) Nutnost- školení jsou zdrojem informací, které potřebuji pro svou práci
- d) Uspokojení vnitřní potřeby vzdělávat se
- e) Ztráta času
- f) Stres
- g) Jiné (uved'te) : .....

**5. Jakého typu vzdělávacích aktivit se nejčastěji účastníte?**

- a) Zákonné (BOZP, řidič,...)
- b) Odborné
- c) Jazykové
- d) Jiné (uved'te): .....

**6. Jsou podle Vás Vámi absolvované školení dostačující?**

- a) Dostačující
- b) Je jich příliš mnoho
- c) Je jich příliš málo
- d) Nedokážu posoudit

**7. Jste spokojený s kvalitou vzdělávacích aktivit?**

- a) Absolutně spokojený/á
- b) Spíše spokojený
- c) Spokojený/á
- d) Spíše nespokojený/á
- e) Nespokojený/á
- f) Absolutně nespokojený/á

**8. Jsou podle Vás získané vědomosti podnikovým vzděláváním využitelné při výkonu Vaší práce?**

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určite ne
- e) Nedokážu posoudit

**9. Jste spokojen s výběrem lektora při vzdělávacích aktivitách?**

- a) Absolutně spokojený/á
- b) Spíše spokojený
- c) Spokojený/á
- d) Spíše nespokojený/á
- e) Nespokojený/á
- f) Absolutně nespokojený/á

**10. Myslíte jsi, že Vaše informace o vzdělávacích aktivitách jsou dostačující?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**11. Můžete svým názorem ovlivnit povahu vzdělávacích aktivit?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nezajímám se o to

**12. Zajímá Vašeho přímého nadřízeného Vaše osobní potřeby a požadavky v rámci vzdělávání a rozvoje?**

- a) Ano
- b) Ne

**13. Kde a kdy je podle Vás nejlepší se vzdělávat?**

- a) Na pracovišti během pracovní doby
- b) Na pracovišti mimo pracovní dobu
- c) Mimo pracoviště během pracovní doby
- d) Mimo pracoviště mimo pracovní dobu

**14. Která z uvedených metod vzdělávání je pro Vás nejvíce přínosná?**

- a) Instruktaž při výkonu práce
- b) Koučing
- c) Asistování
- d) Pověření úkolem
- e) Rotace práce
- f) Přednáška
- g) Pracovní porady
- h) Samostudium
- i) E-learning
- j) Jiné (uved'te): .....

**15. Hodnotí se vzdělávací aktivita po jejím skončení?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím, nebyl/a jsem o tom informovaná

**16. Kdy probíhá kontrola získaných zručností a vědomostí firemním vzděláváním?**

- a) Bezprostředně po skončení školení (např. testem)
- b) S určitým časovým odstupem
- c) Nadřazeným při každodenním výkonu práce
- d) Vůbec neprobíhá
- e) Jinak (*uved'te*): .....

**17. Znáte své možnosti kariérního růstu?**

- a) Ano
- b) Ne

**18. Věnujete se vzdělávání i mimo svoji pracovní dobu?**

- a) Ano
- b) Ne

**19. Co Vás nejvíce motivuje k tomu abyste se vzdělávali?**

- a) Získání vědomostí, zručností, schopností pro lepší pracovní výkon
- b) Možnost kariérního postupu
- c) Možnost osobního růstu
- d) Vyšší finanční ohodnocení
- e) Uznání, pochvala
- f) Nevzdělávám se
- g) Jiné (*uved'te*): .....

**20. Kdybyste mohli, co byste zlepšili na současném systému vzdělávacích aktivit?**

- a) Počet vzdělávacích aktivit
- b) Kvalita vzdělávacích aktivit
- c) Organizace školení (časový harmonogram, vybavení,...)
- d) Informovanost o možných školeních
- e) Komunikace mezi mnou a vedením firmy
- f) Brát v úvahu moje potřeby a požadavky
- g) Možnosti kariérního postupu
- h) Nic
- i) Jiné (*uved'te*): .....



**21. Pokud máte nějaké návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu vzdělávání ve firmě, prosím, uveďte je na tomto místě:**

Nezapomeňte, prosím, vyplnit i tyto údaje:

**Pohlaví:**

- a) Muž
- b) Žena

**Věk:**

- a) Do 20 let
- b) 21-29 let
- c) 30-39 let
- d) 40-49 let
- e) 50-59 let
- f) 60 a více let

**Vzdělání:**

- a) základní
- b) vyučen
- c) střední odborné
- d) vyučen s maturitou
- e) úplné střední všeobecné
- f) úplné střední odborné
- g) vysokoškolské

**Plánujete svoji budoucnost u současného zaměstnavatele?**

- a) Ano
- b) Ne